

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO - NÚCLEO GUAYANA
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE EDUCACIÓN SUPERIOR, ÁREA DE
ESTUDIOS DE PREGRADO. CASO: UCAB - GUAYANA**

Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster
en Administración de Empresas, Mención Finanzas

Autor: Econ. Marco Tulio Méndez

Tutor: Lic. Luis Demestre

Puerto Ordaz, Febrero de 2004

A la memoria de Amelia, por ser un símbolo permanente de amor y paz...

A Dios, por haberme dado la dicha de compartir con el más hermoso de los ángeles ... Amelia

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Lic. Luis Demestre, por sus valiosos aportes metodológicos en la realización del presente trabajo de investigación.

Al personal académico y administrativo de la UCAB - Guayana, por su apoyo incondicional y sincero, así como su paciencia durante la investigación. Sin su ayuda hubiese sido imposible llevar a cabo la misma.

En especial al Prof. Rafael Estrada, por las múltiples entrevistas que me dispensara...

A la Prof. Estela Salguero, por permitirme valioso material bibliográfico.

A la Prof. María Eugenia Witzke, por sus acertadas recomendaciones y orientaciones.

Al Sr. Paul Hewson, por el valioso material suministrado y su solidario apoyo.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo la formulación de estrategias orientadas al logro del éxito a mediano y largo plazo de una organización en el sector de Educación Superior, en el área de pregrado, se tomó como caso de estudio a la UCAB – Guayana. La importancia radica en la aplicación de los conceptos y métodos de análisis estratégico a una organización sin fines de lucro, con las connotaciones particulares desde la óptica organizacional dado el enfoque educativo, con una permanente orientación social a través de su contribución con la formación integral del recurso humano, promoción del conocimiento por medio de la investigación, proyección a la comunidad y propuestas de soluciones a los problemas más importantes del acontecer nacional. Debido a la preponderante contribución de las universidades al crecimiento y desarrollo del país, es que se debe dar prioridad la planificación estratégica para su gestión.

La metodología consistió en: 1) Identificación y revisión del rumbo estratégico, para esto se recurrió a información institucional para comprender y evaluar la misión, su vínculo con la visión y los objetivos generales de cada departamento. 2) Detección de los principales problemas organizacionales, a través de la percepción de la muestra de expertos. 3) Análisis del ámbito interno y externo. 4) Evaluación de las fuerzas internas y externas, para así conocer el grado de fortaleza interna y la orientación de las actuales estrategias de la universidad para enfrentar su entorno. 5) Evaluación del posicionamiento de la UCAB – Guayana frente al sector. 6) Formulación de estrategias por medio del análisis DOFA. 7) Elaboración de escenarios potenciales. 8) Propuestas de planes y acciones estratégicas para cada uno de los escenarios potenciales.

De acuerdo con la percepción de la muestra de expertos, los principales problemas de la UCAB – Guayana están referidos a aspectos como infraestructura, comunicación e integración, personal, misión, centro de investigación, estructura organizacional y manejo gerencial. En cuanto a los factores internos, las principales fortalezas se centran en la calidad de la enseñanza, prestigio institucional y proyección a la comunidad. Las debilidades están referidas a la escasa visión de futuro, marcado aislamiento entre las distintas dependencias, escasa dotación bibliográfica.

Los resultados de la evaluación de los factores externos apuntaron a al aprovechamiento de las siguientes oportunidades: alta confianza de la comunidad hacia la UCAB- Guayana, profesionales de alto nivel en la zona, región de altas potencialidades de desarrollo económico. Las amenazas a enfrentar: inestabilidad política, recesión económica, bajo nivel de la educación media, diversificada y profesional.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema	2
1.2. Objetivos: General y Específicos	10
1.3. Importancia	10
1.4. Limitaciones	11
1.5. UCAB – Guayana	12
1.5.1. Estructura Legal	12
1.5.2. Breve Historia	13
1.5.3. Misión Específica y Objetivos	14
1.5.4. Estructura Organizacional	15
1.5.5. Personal	15
1.5.6. Objetivos Generales	16
1.5.7. Nivel de Competencia	19
1.5.8. Perfil Estudiantil	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. El Sector Educativo Superior	21
2.2. La Planificación Estratégica por Problemas: Un Enfoque Participativo	23

2.3.	Fundamentos de la Misión y Visión de la Organización	26
2.4.	Naturaleza e Importancia de la Misión de una Organización	28
2.5.	El Ambiente Organizacional: Análisis DOFA	29
2.6.	La Matriz de las Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas (DOFA)	32
2.7.	El Modelo de las Cinco Fuerzas	33
2.8.	La Cadena de Valor	36
2.9.	La Administración Estratégica en Organizaciones No Lucrativas y Gubernamentales	39
2.10.	Antecedentes	40

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Tipo de Investigación	44
3.2.	Población y Muestra	45
3.3.	Recolección de la Información	46
3.3.1.	Rumbo Estratégico	46
3.3.2.	Problemas	47
3.3.3.	Fortalezas y Debilidades	52
3.3.4.	Matriz EFI	54
3.3.5.	Indicadores de Gestión	57
3.3.6.	Oportunidades y Amenazas	58
3.3.7.	Matriz EFE	59
3.3.8.	Matriz de Impactos Cruzados	61
3.3.9.	Matriz del Perfil Competitivo	63

3.3.10. Estrategias del Análisis DOFA	65
3.3.11. Escenarios Potenciales	67
3.3.12. Análisis Sectorial	68
3.3.13. Cadena de Valor	69
3.3.14. Retroalimentación	69
3.3.15. Análisis de Datos	70
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1. Rumbo Estratégico	71
4.2. Ámbito Interno	74
4.2.1. Problemas	74
4.2.2. Fortalezas	75
4.2.3. Debilidades	76
4.3. Matriz EFI	77
4.4. Ámbito Externo	82
4.4.1. Oportunidades	83
4.4.2. Amenazas	83
4.5. Matriz EFE	84
4.6. DOFA Asociada a la Misión, Visión, Propósito Estratégico y Objetivos	88
4.7. Problemas más importantes con su respectiva DOFA asociada	90
4.8. Indicadores de Gestión	99
4.9. Matriz del Perfil Competitivo	132
4.10. Estrategias del Análisis DOFA	134

4.11. Estrategias generales referidas a síntomas de indicadores y problemas	145
4.12. Matriz de Impactos Cruzados	150
4.13. Escenarios, Planes y Acciones Estratégicas	152
4.14. Análisis Sectorial	157
4.15. Cadena de Valor	159
CONCLUSIONES	160
RECOMENDACIONES	163
BIBLIOGRAFÍA	164
ANEXOS	169
ANEXO 1: Organigrama	
ANEXO 2: Matriz de Evaluación de la Misión.	
ANEXO 3: Encuesta Problemas	
ANEXO 4: Planilla Resultados Problemas	
ANEXO 5: Planilla Resumen Problemas	
ANEXO 6: Cuestionario Fortalezas	
ANEXO 7: Cuestionario Debilidades	
ANEXO 8: Resultados Fortalezas	
ANEXO 9: Resultados Debilidades	
ANEXO 10: Resumen Fortalezas	
ANEXO 11: Resumen Debilidades	
ANEXO 12: Matriz Evaluación Factores Internos	
ANEXO 13: Cuestionario Oportunidades	
ANEXO 14: Cuestionario Amenazas	
ANEXO 15: Resultados Oportunidades	

ANEXO 16: Resultados Amenazas

ANEXO 17: Resumen Oportunidades

ANEXO 18: Resumen Amenazas

ANEXO 19: Matriz Evaluación de Factores Externos

ANEXO 20: Matriz de Impactos Cruzados

ANEXO 21: Planilla Motricidad - Dependencia

ANEXO 22: Gráfico Motricidad – Dependencia

ANEXO 23: Matriz del Perfil Competitivo

ANEXO 24: Zona de Poder

ANEXO 25: Zona de Conflicto

ANEXO 26: Potenciales Fuerzas para la Generación de Escenarios.

ANEXO 27: Escenario 1. La luz al final del Túnel

ANEXO 28: Escenario 2. Volver al Pasado

ANEXO 29: Escenario 3. Más de lo Mismo

ANEXO 30: Escenario 4. Sálvese quien Pueda.

ANEXO 31: Esquema de Porter. Modelo de las Cinco Fuerzas

ANEXO 32: Cadena de Valor

ANEXO 33: Reporte Sistema Banner. Informe Relativo a la Asistencia de Profesores

ANEXO 34: Reporte Sistema Banner. Resumen General de Evaluación de Profesores.

ANEXO 35: Cuestionario Profesores.

ANEXO 36: Forma de Cálculo de los Indicadores.

ANEXO 37: Distribución Porcentual de Estudiantes según Nivel de Ingreso Familiar.

INTRODUCCIÓN

La educación juega un papel preponderante en la sociedad, más específicamente en el caso venezolano donde las diferencias de escolaridad en la población explica gran parte del nivel de pobreza actual (Riutort, 1999). Concretamente el sector de educación superior persigue fomentar la calidad en la enseñanza en los futuros profesionales, así como proyectarse en su entorno social, surge el interés y la necesidad de realizar un análisis estratégico de una organización perteneciente a este sector. En este sentido, la planificación estratégica y particularmente el análisis estratégico de Michael Porter proporcionan valiosas herramientas para el logro del éxito organizacional.

Para dicho análisis, se tomó como unidad de observación a la Universidad Católica Andrés Bello – Núcleo Guayana (UCAB - Guayana), y en lo que respecta al proceso de recolección de la información se recurrió a un grupo de expertos, quienes por medio de cuestionarios informaron acerca de los principales problemas organizacionales con el objeto de detectar las fortalezas y debilidades asociadas; de igual forma, se solicitó información referente a las fuerzas del ambiente externo (oportunidades y amenazas). Lo anterior permitió la realización del Modelo de las Cinco Fuerzas (Porter, 1998), análisis de motricidad – dependencia, Cadena de Valor (Maqueda, 1998), de esta forma se logró posicionar a la organización dentro del sector educativo.

Finalmente, se diseñaron los distintos escenarios potenciales de la universidad y se formularon los planes y acciones estratégicas, asociados a cada escenario, orientados al logro del éxito organizacional en el mediano y largo plazo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento y Formulación del Problema.

El ser humano está permanentemente obligado a tomar decisiones, tanto en el plano personal como profesional, su éxito o fracaso está determinado en parte por sus aciertos o desaciertos. Las organizaciones, como agrupaciones humanas no escapan a este proceso, por tanto, evolucionan, involucionan y en su extremo desaparecen como consecuencia de lo bien o mal que hayan conducido su gestión; conducir bien una organización supone decidir correctamente. Pero la decisión es, en sí misma, el producto de un profundo proceso de reflexión que involucra diversas actividades. Es esta reflexión sistemática y ordenada lo que se conoce como análisis estratégico, el cual constituye una importante herramienta metodológica e instrumental que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones.

Desde su desarrollo en la Escuela de Administración de Negocios de Harvard, durante la década de 1920, el análisis de casos se ha convertido en una de las principales herramientas que se utilizan en la formación para la dirección de empresas (Certo, 1998). Los analistas han de hacer frente a muy diversas clases de administración estratégica, algunas se refieren a compañías grandes y diversificadas, otras tienen que ver con pequeñas empresas que producen o venden un solo producto. Algunos casos se centran en empresas de gran éxito que se esfuerzan por mantener su liderazgo industrial, otros en problemas de administración estratégica referidos a

compañías en declive que luchan para no entrar en quiebra. En un caso puede estar involucrada una mezcla heterogénea de problemas de administración estratégica, mientras que en otro puede presentarse un único problema o dificultad.

Una ventaja esencial que es inherente al análisis estratégico estriba en que introduce un alto grado de realismo en la administración de las empresas. Lejos de hacer hincapié en los conceptos, este análisis insiste en la aplicación de los mismos, así como en una lógica sensata para resolver problemas del mundo real. Es decir, se tiende un puente entre la abstracción y la aplicación práctica, con lo cual se persigue mejorar las habilidades en la identificación de los problemas y en la creación de soluciones plausibles para los mismos.

Con el análisis estratégico se persigue una declaración clara e inequívoca de los principales problemas o dificultades que definen una situación. Sin embargo, como suele suceder comúnmente en las situaciones de la vida real a las que los administradores han de hacer frente, son pocos los casos que presentan *manifestaciones directas* de los problemas cruciales. En realidad, luego de estudiar por primera vez un caso, muchas veces se llega a la conclusión que el caso no es otra cosa que una simple descripción de acontecimientos, los cuales no presentan ningún problema aparente, ni ofrecen asuntos de interés para su correspondiente análisis. Incluso en aquellas situaciones que presentan manifestaciones directas de dificultades, *el problema real* es casi siempre más profundo o complejo de lo que parece a primera vista, de manera que se precisa de un análisis mucho más profundo. Por estas razones se hace necesario un *marco de referencia detallado* que permita al analista reconocer los problemas y dificultades inherentes a una situación, que luego servirá de base para el trazado secuencial de las soluciones más apropiadas para los mismos.

En el proceso de análisis estratégico se evalúan los factores más relevantes que pueden afectar la viabilidad de las decisiones, luego se realiza un análisis riguroso de los principales problemas

que afectan al director o gerente (decisor). En este proceso intervienen activa y creativamente diferentes niveles o miembros de una organización con el fin de analizar problemas de interés común a la organización.

La función primordial del decisor es conducir el desempeño de su organización hacia el logro de determinados objetivos. En términos generales, la conducción implica la selección de objetivos deseables y razonables, igualmente requiere definir los medios necesarios para alcanzar los fines y la adopción de estrategias que permitan generar oportunidades y fortalezas, así como superar amenazas y debilidades a lo largo del proceso. Obviamente, esto conlleva a la articulación de esfuerzos y recursos disponibles en función de las actividades programadas y los objetivos fijados. Sin duda, las funciones llevadas a cabo por el decisor deben estar respaldadas por un proceso de reflexión, ya que de otra forma la misma se constituiría en una dirección improvisada.

Todo decisor se enfrenta a distintos tipos de problemas en su organización, simples y complejos; en el interior de su organización tiene que lidiar con problemas de funcionamiento, reestructuración, personal, producción, rendimiento, etc. Por lo general, los problemas internos son fácilmente diagnosticables por los decisores, ya que siempre es posible erradicarlos a través de normas, procedimientos y adecuados mecanismos de control. Sin embargo, los problemas externos, aquéllos que debe enfrentar la organización como un todo, pertenecen en su mayoría a la categoría de problemas complejos (Carucci, 1993). De acuerdo al enfoque de sistemas, son problemas que se generan en el entorno social, económico y político al cual pertenece, y dentro del cual funciona, la organización.

Es importante reconocer que en ese entorno coexisten diferentes organizaciones con objetivos, intereses y capacidades de respuestas distintas. No existe empresa alguna que tenga la capacidad de controlar todas los factores que inciden en la generación de obstáculos, de hecho lo

que constituye una amenaza para una organización puede representar una oportunidad para otra. Hay que resaltar que las decisiones que emanan de una organización pueden ser apoyadas u obstaculizadas por otras empresas o entes, tanto privados como gubernamentales.

En todo proceso de toma de decisiones está presente la incertidumbre, la misma deriva del desconocimiento de las probables acciones de otros decisores, igualmente de sucesos no controlables que provienen de su mismo entorno o escenario. Es esta incertidumbre sobre las decisiones lo que condicionará los resultados de las acciones de la organización, más específicamente, su grado de acierto o equivocación en cuanto a la consecución de los objetivos. De allí la necesidad de aplicar técnicas e instrumentos que permitan evaluar las condiciones que favorecen o desfavorecen la toma de decisiones, con el fin de preparar anticipadamente estrategias válidas ante distintas circunstancias.

No hay que olvidar que el entorno de una organización es dinámico por excelencia, por tanto las condiciones en las cuales se toman decisiones son siempre cambiantes. Por esta razón el análisis estratégico debe constituirse en un proceso continuo donde los resultados de las decisiones se evalúen permanentemente; dicha evaluación alimentará nuevos análisis los cuales a su vez darán lugar a nuevas decisiones.

Por otra parte, es importante determinar en una organización la diferencia entre los síntomas de los problemas y los *problemas actuales y potenciales*, en sí mismos. Los síntomas de los problemas tienen el carácter de indicadores, pero por sí solos no constituyen problemas. Por ejemplo, la alta morosidad en el cobro de las deudas es un síntoma de un problema, pero el problema ha de buscarse en las mismas raíces de esa alta morosidad; esto evidentemente justifica un análisis estratégico más complejo de la situación.

Desde este punto de vista, la organización debe entenderse como el desarrollo de la dirección de la empresa, por tanto ella debe asegurar el desarrollo armonioso de las acciones que permitan

alcanzar los objetivos marcados por la gerencia. La organización es por ende, la condición previa para que lo planificado se convierta en realidad, razón por la cual ella depende de la planificación debido a que debe realizar las acciones en el orden que le viene dado y planeado; la determinación de dicho orden incumbe a la planificación. Así pues, planificar significa establecer un orden de acuerdo con el cual se realizarán determinadas acciones, y una vez determinada la política empresarial, la dirección debe preocuparse por su correcta realización.

Como parte del análisis estratégico, se requiere indagar acerca del entorno de la organización, más concretamente es necesario realizar un *análisis ambiental*, el cual comprende tres niveles: 1) ambiente general, 2) ambiente operativo 3) ambiente interno (Certo, 1998). La importancia del análisis de cada uno de los componentes del ambiente radica en considerar todos los posibles elementos ambientales para así ponderar las amenazas y oportunidades de una situación específica. El estudio de cada uno de estas áreas permitirá realizar importantes implicaciones para la definición de los problemas más importantes, así como para las soluciones apropiadas de los mismos.

Hasta que no se hayan considerado todos y cada uno de los componentes o aspectos, no será posible precisar la importancia relativa de cada uno de los factores y menos aún su influencia en la empresa.

Reconocer y registrar los problemas y sus elementos esenciales es de importancia crucial para un análisis estratégico significativo; es evidente que si los problemas de fondo no se determinan, no se expresan explícitamente y no se entienden debidamente, todo lo que lo que pueda hacerse en adelante para su solución no será suficiente por no estar centrado en las dificultades claves de la empresa. Inclusive, no basta el simple hecho de la declaración de que un asunto concreto constituye el problema principal de una situación, los analistas y la organización han de explicar el razonamiento que les ha llevado a dicha conclusión.

Más aún, puede darse la situación de una organización que haya realizado un excelente trabajo al establecer sus objetivos, pero la estrategia que está ejecutando en la actualidad no sea necesariamente la única y/o la más eficaz para el logro de dichos objetivos. Dado que los principios de administración recomiendan que las estrategias emanen de los objetivos, en caso de existir una inconsistencia, las mismas deberían ser objeto de una profunda revisión.

Sólo una vez que se haya realizado el estudio previo, se estará en capacidad de realizar escenarios potenciales y formular estrategias dirigidas a solucionar los principales problemas de la organización. Por tanto, es fundamental que una organización adopte una *estrategia competitiva* que involucre el compromiso de su personal, de allí la necesidad de revisar las prioridades de sus objetivos, de esa forma estará en capacidad de formular acciones estratégicas necesarias con miras a afrontar los distintos escenarios potenciales en forma exitosa a mediano y largo plazo.

El enfoque de análisis estratégico (Porter, 1998) será distinto para cada sector productivo y para cada empresa, esto debido a las características intrínsecas y particulares de cada sector de acuerdo a la visión, misión, metas y objetivos planteados, en cualquier caso lo importante es que la planificación sea completa y considere todos los aspectos decisivos de la gestión. Si estos criterios y metodologías están orientadas al logro del éxito de una empresa situada en el sector industrial o de negocios (Porter, 1998), entonces en el caso de la educación la consecución del éxito tendrá un gran impacto socio - económico para la comunidad en general.

Básicamente, se debe recordar que en este sector la generación del servicio consiste en *educación y formación integral*; esto quiere decir que en la medida en que la organización sea competitiva y exitosa, en esa misma medida el país se beneficiará en términos de su desarrollo socio - económico. Si realizar el análisis estratégico es importante para el caso de empresas comerciales, entonces será de gran relevancia tratándose de una organización cuya función es

formar capital humano, el cual constituye el motor que impulsa todos los demás factores de producción en la economía de un país.

En este sentido, *la Ley de Universidades en sus artículos 2 y 3*, destaca que las universidades están al servicio de la Nación, inclusive en aquellos aspectos concernientes a la orientación de la vida del país y su contribución a la solución de los principales problemas nacionales. (Ley de Universidades, 1970). Adicionalmente, se resalta el hecho de que las universidades tienen como misión realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para ello deben realizar actividades orientadas a difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza. Igualmente deben completar la formación integral del ciudadano y formar equipos profesionales y técnicos que contribuyan al desarrollo y progreso de la Nación.

Es innegable la importancia de la educación en una sociedad, más aún si se considera la relación que tiene con el nivel de pobreza de un país. En un estudio reciente acerca de la pobreza, desigualdad y el crecimiento económico en Venezuela (Riutort, 1999) se concluyó que la pobreza en el país puede ser considerada principalmente como un problema de diferencias educacionales, mientras que el resto estaría explicado por las diferencias intragrupalas de ingresos. En este sentido, en el nivel de Educación Superior se persigue fomentar la calidad en la enseñanza y una educación integral en los futuros profesionales, entonces dada la connotación social del sector educativo superior, surge el interés y hasta cierto punto la necesidad de realizar un *análisis estratégico* de una organización en este ámbito.

Las universidades, en general, tienen una gran responsabilidad social para con su entorno, por lo que si quieren dar respuestas acertadas y oportunas deben realizar un profundo análisis estratégico de la organización, más aún cuando se trata de generar educación; sólo basta tener en cuenta la trascendencia de la toma de decisiones en este sector dado el alto contenido social de su función.

Para el presente estudio, se toma como referencia de una organización en educación superior a La Universidad Católica Andrés Bello – Guayana (UCAB - Guayana). Esta universidad de iniciativa social, servicio público y administración privada sin fines de lucro, fue fundada en 1997 como una extensión de la UCAB – Caracas; es una universidad Jesuita, integrante de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL), de una alta orientación religiosa y en donde se percibe un alto sentido social, a través de la proyección a las comunidades de más bajos recursos en la región. Igualmente, tiene la responsabilidad de formación académica, con enfoque al desarrollo y el trabajo productivo para el país; por otra parte, en la universidad hay una gran preocupación con respecto al desarrollo integral del estudiante, más allá de su formación académica, esto de acuerdo con su misión. (Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello)

Ahora bien, en el contexto de la planificación estratégica, para que una organización en el sector de educación superior pueda responder, de manera satisfactoria y oportuna, a las exigencias de su comunidad es de vital importancia plantearse lo siguiente:

¿Qué factores internos y externos deben tomarse en cuenta para evaluar el nivel de competitividad actual de la universidad? Más específicamente, ¿cómo influye el entorno político y socio - económico en la gestión de la universidad? ¿con cuáles capacidades cuenta para enfrentar su entorno? ¿cuál es su grado de posicionamiento en el sector?. Entonces, ¿cuáles son las estrategias actuales más importantes? ¿cuáles acciones y planes estratégicos deben formularse con el fin de incrementar su grado de competitividad y lograr el éxito en el mediano y largo plazo?

Responder los anteriores cuestionamientos requiere aplicar conceptos y metodologías enmarcadas en la revisión, diagnóstico, planificación y formulación de estrategias, todo ello concebido en el marco de referencia del análisis estratégico.

Objetivos.

Objetivo General.

Diseñar, planificar y formular estrategias orientadas al logro del éxito a mediano y largo plazo de una organización en el sector de Educación Superior, en el área de estudios de pregrado. Caso: UCAB – Guayana.

Objetivos Específicos.

1. Identificar y revisar el rumbo estratégico de la organización.
2. Identificar, seleccionar y analizar los principales problemas de la organización.
3. Elaborar un diagnóstico del ambiente interno y externo relevante de la organización, haciendo énfasis en sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.
4. Plantear y analizar los probables escenarios potenciales, así como formular sus respectivas estrategias orientadas al logro del éxito a mediano y largo plazo de la organización.

Importancia.

El análisis estratégico tiene importantes ventajas para la gestión de una empresa comercial, con miras a incrementar su competitividad en el sector y en definitiva la consecución del logro del éxito a mediano y largo plazo. Este aspecto constituye el punto de interés de la investigación, ya que se busca, primordialmente, dar un importante aporte en cuanto a la adaptación de los conceptos y métodos relacionados con el análisis estratégico a una organización sin fines de lucro. Por esta razón la investigación tiene un sentido *heurístico*, ya que *pretende servir de*

punto de partida para otras investigaciones similares, extensibles a cualquier organización en este sector.

Lógicamente, el análisis por su enfoque educativo, tendrá ciertos aspectos particulares desde la óptica organizacional, que lo hace distinto a una empresa con fines de lucro, esto a nivel de indicadores de gestión, misión, visión, etc., los cuales tienen un corte más social que económico, dado que se trata de proporcionar un servicio educativo a la colectividad en general; es precisamente en este aspecto, donde radica la importancia de extrapolar el análisis estratégico al ámbito educativo, con todas las novedades que ello pueda acarrear. Se busca dar un valioso aporte a la universidad en su futura gestión gerencial, acorde con sus perspectivas y tomando como marco de referencia la nueva realidad venezolana.

Limitaciones.

El presente estudio persigue realizar un *análisis estratégico* organizacional, desde el punto de vista administrativo, inmerso en la concepción de la planificación estratégica, mas no pretende realizar un análisis educativo de la organización. Destacar esto es importante, más aún si se toma en consideración las expectativas que pueda tener el personal académico y administrativo de la UCAB – Guayana, en cuanto a la orientación de los resultados de la investigación y su posterior aporte a la gestión de dicha institución.

La aplicación de los resultados arrojados por la investigación (acciones y planes estratégicos) a la toma de decisiones de la organización, dependerá de los grupos de poder y grupos estratégicos establecidos en la universidad, los cuales en algunos casos pueden constituirse en importantes aliados o en fuertes oponentes.

Por último, en caso de aplicarse las acciones y planes estratégicos recomendados por el estudio, la cuantificación de los resultados alcanzados y la medición del éxito sólo se hará tangible en el *mediano y largo plazo*, lo cual requerirá de un seguimiento por parte de la directiva de la organización. Se debe recalcar que el presente estudio está limitado sólo al área de pregrado de la UCAB – Guayana.

Ahora bien, dado que el caso a analizar es la UCAB – Guayana, se considera pertinente puntualizar algunos aspectos organizacionales que permitan tener un panorama general a fin de comprender aún mejor el desarrollo del presente estudio.

UCAB – Guayana.

Estructura Legal. La Universidad Católica Andrés Bello es una institución de educación superior integrante de la Compañía de Jesús, su fundación fue decretada en el año 1951 por el Episcopado Venezolano y realizada en 1953, en la ciudad de Caracas, por la Compañía de Jesús. (Estatuto Orgánico de La universidad Católica Andrés Bello)

Según la ley es una universidad privada, la cual inicialmente se constituyó bajo el nombre de Universidad Católica, llevándose a cabo su modificación a Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), por autorización del Ministerio de Educación, el 8 de julio de 1966.

La UCAB es una institución sin fines de lucro, siendo la principal fuente de sus ingresos aquéllos provenientes de las matrículas, así como ayudas gubernamentales para las pensiones estudiantiles, igualmente donaciones, aportes, legados de personas naturales y jurídicas que deseen vincular su nombre al de la universidad. Es importante resaltar que su sede principal es la ciudad de Caracas, está facultada para crear y poner en funcionamiento Facultades, Escuelas,

Institutos y demás divisiones de la UCAB en cualquier región de Venezuela. Concretamente posee tres núcleos: Los Teques, Coro y Guayana, siendo su sede la ciudad de Caracas.

El Arzobispo de Caracas, en representación del Episcopado Venezolano, es el Canciller de la UCAB, por su parte el Consejo Fundacional de la Universidad es el órgano a través del cual la Compañía de Jesús ejerce la conducción de la misma. Ahora bien, la dirección y administración de la institución le corresponde al Consejo Universitario, el Rector, los Vicerrectores y el Secretario General. Las siguientes instancias de gobierno son: Consejos de Facultad y Consejos de Escuela; en el caso concreto de la UCAB – Guayana, existe el Consejo de Extensión.

Breve Historia. La UCAB – Guayana inició sus actividades en el mes de mayo de 1995 con los programas de formación continua dirigidos básicamente a los profesionales de la media y alta gerencia de las principales empresas de la región. Posteriormente, en octubre de 1996 arrancó el área de Postgrado, específicamente: Administración de Empresas, Educación, Recursos Humanos, Relaciones Industriales y Desarrollo Organizacional.

En el mes de octubre de 1997 el Consejo Nacional de Universidades aprobó la creación de las siguientes carreras: Administración y Contaduría, Comunicación Social, Derecho, Educación, Ingeniería Industrial y Relaciones Industriales. Al siguiente año comenzó el área de Pregrado con sólo tres carreras: Administración y Contaduría, Educación Preescolar e Integral y Derecho, la pre-inscripción para el período 1998 – 99 estuvo conformada por 878 estudiantes, siendo finalmente los admitidos un total de 360, distribuidos de la siguiente manera: Educación 87, Administración y Contaduría 166, derecho 107. En octubre de 1999, una vez culminado el segundo módulo de aulas, comenzaron el resto de las carreras: Relaciones Industriales, Ingeniería Industrial y Comunicación Social.

“La UCAB – Guayana es una institución de educación superior, de iniciativa social, servicio público y administración privada sin fines de lucro”; la cual fue fundada como un núcleo de la

UCAB – Caracas. (Estudios de Pregrado UCAB – Guayana, Información General - Año académico 2000 - 2001)

Misión específica y objetivos. Según el artículo 6° de su Estatuto Orgánico, del 17 de enero de 1976.

La Universidad Católica Andrés Bello proclama como suyos los fines y objetivos siguientes:

1. La universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a autoridades, profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.
2. La universidad es una Institución al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.
3. La universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.
4. La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal,

las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.

5. La Universidad Católica Andrés Bello considera como misión específica suya:
 - a) Contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida.
 - b) Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de desarrollo. Por lo mismo, concederá especial importancia a la promoción de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de todo el hombre y de todos los hombres.
 - c) Trabajar por la integración de América Latina y por salvaguardar y enriquecer su común patrimonio histórico – cultural; por la mutua comprensión y acercamiento de los pueblos de nuestro Continente; por la implantación de la justicia social; por la superación de los prejuicios y contrastes que dividen y separan a las naciones, y por el establecimiento de la paz, fundada en hondo humanismo ecuménico.
 - d) Irradiar su acción, especialmente a los sectores más marginados de la comunidad nacional.
 - e) Promover el diálogo de las Ciencias entre sí y de éstas con la Filosofía y la Teología, a fin de lograr un saber superior,

universal y comprensivo, que llene de sentido el quehacer universitario. (pp. 1-2)

Estructura Organizacional. El organigrama de cargos de la UCAB – Guayana, a mayo de 2003, se presenta en el Anexo 1. Como la organización objeto del análisis es un núcleo de la UCAB – Caracas, se debe tener presente que desde el punto de vista organizacional, las líneas de mando establecen que las instancias académicas superiores a las Direcciones de Escuelas de la UCAB – Guayana son los Decanatos de las respectivas Facultades ubicados en la UCAB – Caracas. A partir de este nivel, los órganos superiores están conformados por los respectivos Consejos de Facultad y, en forma ascendente, las demás instancias de co - gobierno ya mencionadas.

Personal. La siguiente es la conformación del personal a mayo de 2003, de acuerdo a información suministrada por la Unidad de Personal.

- Personal Docente: 221, compuesto por el Vice – Rector, 6 Directores de Escuela, 2 personal a dedicación (Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano), 9 profesores a tiempo completo, 185 profesores a tiempo convencional y 18 preparadores.
- Personal Administrativo: 61, conformado por 23 empleados y obreros, así como 38 profesionales.
- Adicionalmente, 28 becas – trabajo y 3 ayudas estudiantiles.

Objetivos generales. De acuerdo al instrumento para el análisis de cargos y roles, suministrado por la Unidad de Personal de la UCAB – Guayana, los siguientes son los objetivos generales de las principales direcciones, coordinaciones y demás unidades.

- Dirección General de Finanzas y Administración.

Dirigir, supervisar y controlar el proceso administrativo de todas aquellas actividades consideradas no académicas, como las compras, los Servicios Generales, el Centro de Aplicación de Informática (CAI), La Librería y el Personal.

Dirigir y supervisar la preparación del presupuesto anual de gastos diversos, gastos extraordinarios, de personal, de activos fijos de la UCAB – Guayana y de ingresos.

Dirigir y supervisar los programas de Formación Continua.

- Coordinación de Servicios Administrativos. “Coordinar, controlar y supervisar el proceso administrativo y financiero del Núcleo UCAB – Guayana, mediante el manejo, eficiente y confiable, de los ingresos y egresos, con el fin de obtener el mejor beneficio para el núcleo y la universidad.”
- Administración de Postgrado. “Administrar en coordinación con los Directores de programas, el funcionamiento de cursos y actividades de postgrado, que se dicten en la sede de Guayana.”
- Coordinación Instituto de Idiomas. “Planificar, dirigir y controlar las actividades del Instituto de Idiomas de UCAB – Guayana, mediante la elaboración, promoción y ejecución de programas de alta calidad para la enseñanza de idiomas orientados a satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad empresarial, profesional y estudiantil de Ciudad Guayana, dentro de las políticas de Formación continua de la UCAB.”

- Dirección de Formación Continua. “Desarrollar programas de adiestramiento y capacitación dirigidos bien sea al público corporativo o al personal profesional, docente, obreros y entidades vinculadas a la universidad.”
- Biblioteca. “Organizar, mantener y difundir material documental dentro de la UCAB – Guayana, a través del cumplimiento de procesos de clasificación y catalogación de todo el material bibliográfico existente, a fin de contribuir a la formación del alumnado y el personal docente y administrativo.”
- Coordinación de Cooperación Económica al Estudiante. “Gestionar ayuda económica a estudiantes con limitaciones económicas, de manera tal que puedan continuar con sus estudios, mediante el estudio socio – económico del grupo familiar.”
- Proyección a la Comunidad. “Facilitar y apoyar la conexión entre los requerimientos comunitarios por un lado, y los talentos, conocimientos y recursos de la comunidad ucabista por otro, a través de los valores universales de solidaridad y compromiso.”
- Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano. (CADH). “Complementar la formación del ucabista como ser humano integral, ofreciendo asesoramiento psicológico para el desarrollo de sus potencialidades como persona y miembro de una comunidad”
- Departamento de Personal. “Coordinar y procesar los movimientos de personal, atendiendo a las necesidades de la organización, así como la tramitación oportuna y confiable de las solicitudes de servicios requeridas por el personal docente y administrativo en el marco de sus beneficios legales y contractuales. Adicionalmente, servir de apoyo propiciando mejoras tendentes a contribuir eficientemente al logro de los objetivos propuestos por la UCAB.”

- Coordinación de Cultura. “Coordinar los elementos necesarios para incentivar, fomentar, apoyar y canalizar las inquietudes y manifestaciones culturales y/o artísticas de los miembros de la comunidad ucabista en las diferentes áreas y actividades de extensión propuestas con la finalidad de contribuir a la formación integral del estudiante.”
- Coordinación de Deportes. “Planificar, coordinar, supervisar y ejecutar las actividades deportivas de la UCAB - Guayana, mediante la aplicación de una programación coherente, a fin de desarrollar las habilidades y destrezas deportivas de los estudiantes – atletas.”
- Coordinación Oficina Central de Administración y Control de Estudios (OCACE). “Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y decretos que rigen el funcionamiento de la UCAB – Guayana. Dirigir y coordinar los programas para el proceso de preinscripción, inscripción, reinscripción e inicios de clases de pregrado, mediante la planificación de actividades tendentes al desarrollo de los procesos mencionados, a fin de alcanzar los objetivos propuestos por el núcleo y la universidad.
- Coordinación de Pastoral. “Coordinar programas de integración que den sentido a la vida personal y colectiva de la existencia humana a través de un proceso de evangelización que proclame el reino de Dios, el diálogo con personas de otras creencias y otras culturas y la práctica de la justicia, a fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.”
- Coordinación Centro para la Aplicación de la Informática (CAI). “Coordinar, planificar y administrar la infraestructura computacional, que da apoyo a las actividades académicas y administrativas”

- Coordinación de Servicios Generales. “Coordinar las actividades relativas a la compra de materiales y / o servicios, las de mantenimiento preventivo y correctivo de la planta física y equipos y actividades del centro de reproducción, mediante el proceso de órdenes de compra de bienes y servicios que demanden las unidades de la UCAB – Guayana, a fin de obtener los mejores beneficios.”
- Centro de Investigaciones para la Educación, la Productividad y la Vida (CIEPV). De acuerdo con el Reglamento del CIEPV, el objetivo general consiste en:

Propiciar, promover, diseñar y coordinar líneas de investigación, en el marco de proyectos de desarrollo sustentable, orientados fundamentalmente a contribuir a la solución, en el corto, mediano y largo plazo, de problemas en las áreas educativas, social, económica y ecológica que incidan en el desarrollo tanto de la Región Guayana como del país. Preferentemente se abordarán temas referidos a la Región Guayana, desde la perspectiva de la realidad nacional. (pp. 1)

En cuanto a la misión de cada una de las Direcciones de Escuela es recomendable su envío a la Unidad de Personal, en algunos casos específicos se requiere su revisión y redacción final. Las mismas están por ahora en la página web de la UCAB – Guayana, aún así, en líneas generales, están en sintonía con la misión y visión. No se redactan en esta sección hasta que se hagan las correcciones respectivas y se formalice su entrega a la Unidad de Personal.

Nivel de Competencia. Tomando como referencia el número de matrícula de Educación Superior en Ciudad Guayana (Boletín Informativo OPSU – CNU, 2001), los principales institutos

universitarios y universidades de la región, los cuales constituyen competencia directa o indirecta para la UCAB – Guayana en el sector, son los siguientes:

- a) Universidad de Oriente
- b) La Salle
- c) Instituto Universitario de Tecnología Industrial Rodolfo Loero Arismendi
- d) Universidad Gran Mariscal de Ayacucho
- e) Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre
- f) Universidad Nacional Experimental Guayana
- g) Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre
- h) Instituto Universitario de Tecnología Santiago Mariño
- i) Instituto Universitario de Tecnología Pedro Emilio Coll
- j) Colegio Universitario Monseñor de Talavera.

Perfil Estudiantil. A continuación se presentan algunas de las principales características del perfil del estudiante de la UCAB - Guayana, las cuales fueron tomadas del estudio realizado por el Departamento de Pastoral (Perfil Estudiantil, 2002); de este estudio sólo se han tomado aquéllas que se consideran importantes para el análisis posterior de acciones y planes estratégicos.

- La media de la edad de la población universitaria es de 19,47 años. Específicamente, el 60% de los estudiantes tiene entre 17 y 19 años de edad.
- El 92% de la población estudiantil no tiene carga familiar.
- El 79% de la población es proveniente del Estado Bolívar, y de éstos el 60% es de Puerto Ordaz.

- El 76% de los estudiantes financian sus estudios en la universidad por medio de sus padres. El restante 24% financian sus estudios a través de los programas de becas – trabajos, créditos educativos, ingresos de sus trabajos y otras fuentes.
- El 29% de la población estudiantil utiliza el transporte público, principalmente el microbús.
- El 73% cursó sus estudios en colegios privados.
- El 84% de los estudiantes percibe a la UCAB – Guayana como una buena universidad y un 13% la considera regular.
- El 50% nunca ha realizado actividades relacionadas con voluntariado social.
- Aproximadamente 77% de los estudiantes no tiene impedimento alguno para llevar a cabo prácticas o visitas relacionadas con voluntariado social.
- Aproximadamente el 50% de los estudiantes nunca ha visitado las empresas básicas y demás empresas de la región, siendo esta una zona netamente industrial.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Sector Educativo Superior.

La educación superior se puede concebir como producción de mano de obra altamente calificada, en este sentido se percibe como un proceso para llenar determinados espacios en el mercado laboral, con individuos que van a ser productivos. El egresado se percibe como un bien que tiene un valor en términos de utilidad en la economía, siendo la calidad una medida de la capacidad de los estudiantes para tener éxito en el mundo del trabajo. Desde este punto de vista, los indicadores de rendimiento adoptados serán el porcentaje de egresados que acceden a un puesto de trabajo y, específicamente, sus ganancias profesionales, o índices de beneficios, como lo denominan los economistas. (Doherty, 1997)

Hay otras concepciones que sostienen que la educación superior es un medio para ampliar las oportunidades, este enfoque se realiza desde la óptica de los potenciales consumidores de la educación superior. Se convierte en un bien civil, valorado por su capacidad para ofrecer oportunidades a todos para participar en las instituciones sociales dominantes y para disfrutar de las ventajas de la sociedad moderna, así la educación superior se transforma en el resultado de las demandas sociales (Gairín, 1994).

Sin embargo, realizando una analogía del análisis estratégico de la industria y la educación es importante tener en cuenta ciertos aspectos con el fin resaltar las principales diferencias:

- La universidad no es una fábrica.
- El estudiante no es un producto.
- La educación del estudiante es el bien generado por el sector educativo.
- El resultado final del bien requiere que el estudiante participe como trabajador, codirigiendo el proceso de aprendizaje.
- La enseñanza y el aprendizaje son dos procesos diferentes.

En este sentido, la enseñanza se refiere más a la dirección que a la supervisión detallada de actividades. Por su parte, el aprendizaje está más identificado con la investigación y el desarrollo.

En el sector educativo existen múltiples y variados clientes para el bien, entre otros destacan:

- *Los estudiantes*, pues deben vivir con dicho bien el resto de sus vidas.
- *Los padres*, porque ellos probablemente se beneficiarán con el bien que posiblemente han costado.
- *Los empresarios que los empleen*, los cuales estarán dispuestos a cancelar un sueldo para así obtener un beneficio de la educación del estudiante.
- *La colectividad en general, además de las instituciones gubernamentales*, que paga un porcentaje importante del costo educativo. Por ende, desean que el estudiante sea un miembro útil para la sociedad cuando se integre al mercado de trabajo.

La educación debe considerar no sólo los contenidos, sino también al sistema, el entorno y los procesos necesarios para proveer los contenidos. Esto conduce al desarrollo de un medio simple con el fin de establecer un vínculo entre la estrategia y los objetivos de la organización. Por esta razón, la alta dirección y las demás partes involucradas deben

responder a determinados planteamientos, como lo son el propósito, visión y misión de la organización, los clientes de la organización, sus requisitos, valores o principios básicos. Para satisfacer a los clientes y la declaración del propósito estratégico, se deben indagar los valores críticos de éxito y los aspectos organizacionales a mejorar con el fin de alcanzar una mayor contribución a dicho éxito.

La Planificación Estratégica por Problemas: Un enfoque Participativo.

La Planificación Estratégica por Problemas constituye un proceso de planificación, fundamentado en el análisis riguroso de los problemas que afectan al decisor y la evaluación de los factores o variables que puedan afectar la viabilidad de las decisiones tendentes a su solución. En este proceso intervienen activa y creativamente diferentes niveles o miembros de la organización con el fin de analizar problemas de interés común.

Cuando la dirección se apoya en la planificación se habla de conducción planificada. La conducción implica seleccionar fines y objetivos deseables y razonables, definir los medios necesarios para alcanzar esos fines y la adopción de estrategias que permitan crear posibilidades y superar dificultades a lo largo del proceso. Además, implica la articulación de esfuerzos y recursos disponibles en función de actividades programadas y los objetivos previstos. Por tanto, la planificación es una herramienta de apoyo al proceso de dirección, ya que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones.

La planificación debe proveer de técnicas e instrumentos que permitan evaluar las condiciones que favorecen o desfavorecen la toma de decisiones para preparar anticipadamente alternativas de acción válidas ante distintas circunstancias posibles. El grado de sofisticación de las técnicas e instrumentos, así como el alcance de los análisis dependerán

de la complejidad de los problemas y de las capacidades del usuario para asimilarlas adecuadamente.

Un problema constituye una determinada realidad, cuyos resultados son insatisfactorios para un decisor específico en un momento dado (Carucci, 1993). El concepto de problema presenta una triple vertiente, en primer lugar es un concepto relativo, ya que lo que constituye un problema para un decisor puede no serlo para otro. Segundo, es de hecho una situación inaceptable para el decisor, por tanto lo incentiva a actuar para resolverlo o paliarlo. Por último, es por definición evitable, ya que el problema que no tiene solución deja de ser problema y se convierte en un dato o marco restrictivo para la acción.

En este sentido Carucci (1993) realiza la siguiente clasificación de los problemas:

Según su vigencia en el tiempo:

- *Problema Actual:* es aquel problema cuyas manifestaciones pueden percibirse y eventualmente dimensionarse en el presente. Expresa una discrepancia o desviación entre lo que la directiva persigue como objetivo y los resultados que se observan en la gestión.
- *Problema Potencial:* constituye una amenaza futura probable. Es un problema cuyas manifestaciones aún no pueden percibirse; la identificación de problemas potenciales es más difícil, más exigente en conocimientos e información, pero ofrece ventajas a quien toma las decisiones, ya que el costo del enfrentamiento es menor y las posibilidades de éxito son mayores, razón por la cual la detección de problemas potenciales es la base de la planificación preventiva.

Según su complejidad:

- *Problemas Simples:* aquellos problemas en los cuales todas las variables que explican el mismo son conocidas, además es posible establecer con certeza el tipo y número de relaciones

entre las distintas variables involucradas. El problema tiene una explicación objetiva y válida para cualquier individuo que la explique; adicionalmente, puede predecirse con rigor los resultados de las decisiones, de hecho hay soluciones óptimas al problema.

- *Problemas Complejos*: en estos problemas es imposible conocer, en su totalidad, la diversidad de variables que los generan y comprender perfectamente la relación entre ellas. Adicionalmente, existe una intrincada relación entre las variables explicativas, por lo que influir sobre una variable puede tener efectos colaterales múltiples. Por tanto, no puede predecirse con rigor el resultado de la alteración de una variable, por esta razón el problema admite definiciones y explicaciones desde distintas ópticas y vertientes.

Según su relación con los objetivos de la organización:

- *Problemas terminales*: son aquéllos que representan una desviación entre los objetivos esperados y los objetivos realmente alcanzados, dichos problemas guardan relación directa con la misión de la organización.
- *Problemas Intermedios*: son aquéllos cuya solución constituye un requisito para enfrentar eficazmente un problema terminal.

Ninguna organización tiene la capacidad de controlar todas las variables que generan problemas potenciales y por tanto impactan en su gestión. Más aún, el grado en que un mismo problema afecte a una empresa probablemente sea muy distinto al impacto que tenga sobre el resto del sector, de hecho, un problema para una organización puede llegar a ser una oportunidad para otra empresa. En el proceso de toma de decisiones siempre está presente la incertidumbre, bien sea a través del desconocimiento de las probables acciones de otras organizaciones, así como la nula o escasa prevención de eventos no controlables provenientes del ambiente externo de la empresa.

Esta situación genera un marco de incertidumbre en el proceso de toma de decisiones y en la consecución de los objetivos de la organización, más específicamente el acierto de las decisiones dependerá, en gran medida, de las decisiones tomadas por otros decisores y de la cantidad e impacto de situaciones no controlables que ocurran en el entorno.

Por todo lo señalado, la planificación debe constituirse en un proceso continuo, en el cual los logros de las decisiones sean evaluados de forma permanente. Estas evaluaciones alimentarán nuevos análisis que darán lugar a nuevas decisiones.

Fundamentos de la Misión, Visión y Objetivos de la Organización.

Organizar es dividir el trabajo entre las personas, los grupos y coordinar sus respectivas actividades, por consiguiente una empresa estará bien organizada si cada miembro de la misma tiene claro sus funciones y si todas las partes colaboran en la consecución de los objetivos.

Las empresas bien dirigidas tienden a tener estructuras sencillas, ya que si la estructura es muy compleja las tareas urgentes se encargarían a grandes comisiones, lo cual distraería en sus funciones a los gerentes y directores. En este sentido, es deseable delegar en los subordinados, otorgándoles autonomía para que usen sus propias habilidades; dicha autonomía debe ir acompañada del control adecuado por parte del jefe inmediato.

Los cinco objetivos principales de una organización son:

1. Suministrar una estructura organizacional que permita definir las funciones de los puestos de trabajo, describirlos y establecer el vínculo entre ellos.
2. Establecer líneas de autoridad y responsabilidad.
3. Crear canales de comunicación.

4. Determinar procedimientos con el fin de lograr los objetivos de la organización.
5. Fijar los procedimientos para la contratación y asignación de los recursos humanos.

Muchas empresas que han logrado el éxito consideran que las declaraciones de la visión y de la misión modelan sólidamente las culturas empresariales eficaces. En su conjunto, las declaraciones de éstas ofrecen un panorama completo de los valores, filosofías y aspiraciones que orientan la acción de la organización. Estas declaraciones tienen el potencial suficiente para motivar, e inclusive inspirar a los miembros actuales y futuros de la organización.

Como parte del proceso de administración estratégica, *la visión* de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. La visión corporativa proporciona un vínculo de unión entre los intereses internos y externos de la organización.

La misión de la organización es la finalidad que explica la existencia de una organización, *su razón de ser*; las organizaciones exitosas tienen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de la satisfacción de las necesidades de los accionistas y trabajadores, ya que pretende dar un valor agregado al cliente.

Un objetivo organizativo constituye el blanco hacia el cual se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para la planificación de la acción. Los objetivos de la organización pueden ser para las empresas su brújula, la cual permite fijar el rumbo de la misma y luego se usará como medio de corrección con el fin de enderezar el rumbo cada vez que la empresa se aparte del mismo.

Las organizaciones suelen establecer dos tipos de objetivos: 1) a corto plazo, los cuales identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de uno o dos años y 2) a largo plazo, que son los blancos a los que apunta la organización para un plazo de tres a cinco

años. Por lo general, los objetivos a corto plazo suelen ofrecer pormenores sobre puntos como, por ejemplo, quién realizará determinadas tareas, cuándo se llevarán a cabo las mismas y a qué áreas de la organización se refieren.

Son ocho las áreas claves en las cuales debería concentrarse los objetivos organizacionales a corto y largo plazo, éstas son: 1) Situación en el mercado. 2) Innovación. 3) Productividad 4) Niveles de recursos. 5) Rentabilidad. 6) Rendimiento y desarrollo de la administración. 7) Rendimiento y actitud del trabajador. 8) Responsabilidad Social.

Naturaleza e Importancia de la Misión de una Organización.

La misión está orientada a una declaración de actitud y perspectiva generalmente de largo alcance, más que una especificación de detalles. Una buena declaración de la misión permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, de igual manera indica la atención relativa que la organización prestará a satisfacer las exigencias de diversos grupos de interés.

Una adecuada declaración de la misión propicia una motivación a actuar y una identificación con la empresa, a su vez produce la impresión de que la empresa tiene éxito, rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero. En líneas generales, la misión refleja juicios con relación a las estrategias y al curso del crecimiento futuro basados en análisis internos y externos que contemplan el porvenir de la empresa.

El marco práctico para evaluar y redactar declaraciones de misión se basa en elementos como el reconocimiento de la importancia de los clientes de la organización, los productos o servicios, mercados, tecnología, interés por la supervivencia, filosofía, concepto de sí misma,

interés por la imagen pública e interés por los empleados. Ésta, por ser el primer paso de la administración estratégica, marca el curso de todas las actividades de planificación.

La declaración amplia y cuidadosa de la misión de la empresa, reporta resultados importantes para la buena administración estratégica, entre otras por las siguientes razones:

1. Respalda un propósito uniforme en la organización.
2. Establece base para asignar los recursos de la organización.
3. Sirve de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización.
4. Especifica los propósitos de la organización y la conversión de los mismos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

Las declaraciones de la misión por lo general emplean enfoques que abarcan inicialmente la selección de artículos relacionados con ésta, solicitando a los gerentes su análisis detallado a fin de rescatar información básica. Posteriormente, se insta a los gerentes que preparen personalmente, una declaración de esa organización. Luego, un encargado de mandos superiores, debe recaudar todas las declaraciones en un solo documento y distribuir el borrador de éste entre todos los gerentes. El paso siguiente es solicitar proposiciones para modificaciones, aumentos y eliminaciones, así como sostener una junta para revisar el documento. Por tanto, el proceso para elaborar una declaración de la misión representa una oportunidad para que los estrategas logren el apoyo que requieren de todos los gerentes de la organización.

El Ambiente Organizacional: Análisis DOFA.

El ambiente organizacional se define como un conjunto de fuerzas, tanto externas como internas a la organización, capaces de influir en su rendimiento. Si una organización fuera un sistema cerrado que no recibiera insumos del exterior, la consideración de su ambiente sería intrascendente; sin embargo, siendo la organización un sistema abierto, depende para su supervivencia de la evaluación eficaz del entorno que la circunda. El éxito o fracaso de una organización depende del grado de exactitud con que su alta dirección analice su ambiente y de la eficacia con que responda a la lectura del mismo.

El ambiente de una organización se suele dividir en tres niveles (Peter,1997), a saber:

- *Ambiente General:* es el nivel del ambiente externo de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias. Comprende los ámbitos: económico, social, político, legal, tecnológico y ético.
- *Ambiente Operativo o Competitivo:* es el nivel del ambiente externo de la organización que consta de componentes que, de ordinario, tienen consecuencias concretas e inmediatas para la dirección de la empresa. Está conformado por: los clientes, el nivel de competencia, el componente laboral, los proveedores y el componente internacional.
- *Ambiente Interno:* comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Estos aspectos del ambiente interno definen, en su conjunto, tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias esenciales que la empresa puede nutrir y crear. Examinando de forma sistemática sus actividades internas, la empresa puede apreciar la medida en que cada actividad puede añadir valor y contribuir significativamente en la formulación de una

estrategia eficaz. Está conformado por: el ámbito organizativo, la comercialización, el ámbito financiero y los aspectos de personal.

La recopilación de datos relativos al ambiente general, operativo e interno proporcionan la materia prima que permite trazar un cuadro del ambiente de la organización, por tanto el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) pretende evaluar las potencialidades y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo.

Además, a la luz del análisis DOFA se facilita la evaluación de la importancia relativa de cada problema, así como el impacto potencial de éste para la empresa y para su estrategia. Dicho análisis pretende aislar los principales problemas que una organización debe afrontar mediante un análisis, en profundidad, de cada uno de esos cuatro elementos, para luego poder formular estrategias con el fin de resolver los problemas claves de la organización. (Certo, 1996).

La principal preocupación del análisis ambiental se cifra en reunir e interpretar cantidades masivas de datos, referentes a las fuerzas ambientales más significativas, para decidir después qué acciones hay que emprender para darles una cabal respuesta.

El concepto de dar sentido estratégico incluye un conjunto de actividades de administración, que son fundamentales para la tarea de análisis ambiental: exploración, interpretación y elección de la acción. El análisis DOFA obliga a los administradores a entender mejor y dar respuesta a los factores que son de mayor importancia para el desempeño de la empresa (Porter, 1998). A estos factores se les denomina *asuntos de interés estratégico*, los cuales consisten en factores ambientales, dentro o fuera de la organización, que influirán probablemente en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.

El análisis DOFA se convierte así en un esfuerzo de equipo realizado conjuntamente por especialistas funcionales de comercialización, producción, finanzas y otros. Estos expertos examinan el ambiente más próximo a sus campos de acción y llaman la atención sobre aspectos que consideran críticos a sus colegas de otras funciones y a los gerentes que asumen la responsabilidad por el análisis DOFA global o integrado. Es allí cuando el equipo de trabajo analiza los problemas críticos, saca a colación conflictos entre funciones, otorga prioridad a los asuntos de interés y planea acciones.

La Matriz de las Debilidades - Oportunidades - Fortalezas - Amenazas - (DOFA).

Esta matriz es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y por consiguiente, requiere juicios sólidos.

Las estrategias FO usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO, ya que cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas y cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Sin embargo, esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria, ya que es débil tanto en lo interno como en lo externo.

El Modelo de las Cinco Fuerzas.

La evaluación, tanto de forma separada como colectiva, de las cinco fuerzas competitivas que dan forma al ambiente sectorial, permite que las estrategias a nivel de las empresas sean más capaces de posicionar los negocios dentro de sus respectivas ramas industriales. (Porter, 1998). Estas cinco fuerzas son:

- *Amenaza de ingreso de nuevas empresas.* Las empresas que planean entrar en una actividad industrial determinada traen consigo más capacidad y el deseo de ganarse una participación en el mercado, así como los beneficios correspondientes; sin embargo, su ingreso en la actividad industrial estará en función de la existencia o no de barreras para la entrada. Las empresas ya establecidas en una industria determinada pueden erigir barreras para la entrada a través de los efectos de la curva de experiencia, ya que la experiencia

acumulada en la producción y comercialización de un producto suele redundar en la rebaja de sus costos unitarios por debajo de otras empresas sin experiencia.

Por regla general, las barreras más altas para la entrada reducen la probabilidad de que otras empresas externas entren en el mercado. Por tanto, aparece un cuadro de empresas que ya compiten en el mercado y que intentan crear y defender barreras que otras empresas habrán de superar, si quieren entrar en competencia. Es una realidad que los pioneros en una actividad industrial determinada ponen el mayor empeño en que los que llegan rezagados tengan que pagar derechos de admisión muy levados.

- *Capacidad de negociación de los proveedores.* Los proveedores pueden llegar a ser una fuerza poderosa en una rama industrial, al tener poder para aumentar los precios de las materias primas o para disminuir su calidad. Por lo general, si los proveedores son pocos, si los productos de los mismos son esenciales, o si el cambio de proveedor tiene un alto costo, la capacidad de éstos para negociar será también alta. Los proveedores, a través de sus decisiones sobre los precios y de la potencialidad competitiva que los respalda, pueden captar algún potencial de beneficios en la ramas industriales a las que abastecen.
- *Capacidad de negociación del comprador.* En el análisis de la estructura de la industria figuran como compradores tanto los consumidores finales como los adquirientes claves, a lo largo del proceso de distribución. El poder de los compradores puede provocar el descenso de los precios de la industria, negociar una mejor calidad o más servicios, provocar enfrentamientos entre los que compiten en la industria y amenazar con integrarse hacia atrás, es decir hacer ellos mismos lo que necesitan, en vez de adquirirlo de otra industria. Todas estas tácticas están encaminadas a disminuir la rentabilidad de los proveedores.

- *Posibilidad de utilizar productos sustitutivos.* En un sentido amplio, puede decirse que las empresas de una rama industrial compiten con empresas de otras ramas que producen bienes sustitutivos. Las amenazas de sustitución limitan el rendimiento potencial de una rama industrial, al poner techo a los precios que las empresas de esa rama industrial pueden cargar rentablemente. Otras alternativas más atractivas en precio - rendimiento que ofrezcan los sustitutos ponen límites a las ganancias de las empresas.
- *Rivalidad entre competidores.* Esto hace referencia al campo en el que se desarrolla el juego competitivo, es decir, en el que se emprenden acciones que se oponen de forma directa o indirecta a las de la competencia para crearse una posición más defendible. La rivalidad industrial puede describirse en términos tales como: precios competitivos, intensidad publicitaria, basada en la tecnología o centrada en el servicio. El más poderoso de los factores que dan forma a la rivalidad en una industria puede ser el crecimiento de esta industria o la etapa del ciclo de vida en que se encuentra. Un lento crecimiento de la demanda debido a fluctuaciones económicas puede transformar la rivalidad en la industria, por ejemplo, en la dirección de una competencia brutal en precios y abandonando las guerras publicitarias, que hacen hincapié en la diferencia entre los productos.

El análisis de esas cinco fuerzas se convierte en la base para el desarrollo de la estrategia empresarial. El análisis competitivo se centra en la rivalidad entre competidores existentes y la formulación de estrategias para superar a otras empresas. Porter sugiere que las empresas pueden elegir entre tres estrategias genéricas:

- *Global de liderazgo en costos:* En esta estrategia se presta mayor atención a la producción eficiente de un bien o servicio, característica de empresas con alta participación de mercado. Con esta estrategia se pretende obtener beneficios superiores a la media, a pesar de la

presencia de poderosas fuerzas competitivas. Esta estrategia tiene gran acogida entre empresas con instalaciones aptas para grandes volúmenes de producción. Para acometer esta estrategia se requiere contar con considerables recursos financieros, para adelantarse a sus competidores en la adquisición de equipos de fabricación eficientes, además de la facilidad del acceso a la materia prima.

- *Estrategia de diferenciación:* Implica la fabricación y comercialización de productos únicos para un mercado masivo que impone precios con prima. Los diferenciadores llevan a las empresas a trabajar con desarrollo de imágenes de marcas exclusivas, tecnologías exclusivas, características únicas, canales de distribución exclusivos, servicio exclusivo al cliente, etc. La diferenciación es una estrategia viable para obtener beneficios superiores a la media en industrias en las que los clientes perciben que los precios con prima pueden proporcionarles bienes y servicios claramente superiores a las versiones de bajo costo.
- *Estrategia de Enfoque:* Se busca segmentar los mercados y atraer sólo a uno o pocos grupos de consumidores o compradores de organizaciones, se atienden *nichos de mercado*. Un empresario que limita su atención a uno o pocos nichos de mercado espera atender a esos nichos mejor que las empresas que se esfuerzan por extender su influencia a todo el mercado. No todos los actores de un nicho de mercado están enfocados a mercados de alto nivel en los que pueden imponer precios con prima, de hecho muchas empresas combinan sus enfoques estrechos con estrategias de bajo costo para así suministrar productos a los nichos de clientes que se han fijado como objetivo.

Poniendo en práctica una de estas estrategias genéricas, la empresa trata de crearse una ventaja competitiva industrial determinada. Sin embargo, cada una de estas estrategias deja expuesta a la empresa a riesgos que amenazan su continuidad en el tiempo. Por ejemplo, una

estrategia de enfoque o de nicho bien diseñada y ejecutada puede funcionar tan bien que se convierte en un nicho de mercado, hasta que competidores importantes comiencen a hallarlo atractivo.

La Cadena de Valor.

La ventaja competitiva de una organización no puede ni debe ser entendida viendo a la misma como un todo, la misma radica en las múltiples actividades que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadeo, comercialización y apoyo de sus productos. Estas distintas actividades contribuyen a la posición de costos relativos de las empresas, creando así una base para su diferenciación con respecto a todo el sector. Por ejemplo, una ventaja en el costo puede originarse en un sistema de distribución de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente o la utilización de una fuerza de venta superior. La diferenciación por su parte, puede originarse a distintos factores: abastecimiento de materias primas de alta calidad o un diseño del producto superior.

Existe una herramienta fundamental que permite examinar todas las actividades de una empresa: *la cadena de valor*. Esta técnica separa a la organización en sus actividades estratégicas más importantes con el fin de comprender el comportamiento de los costos y las distintas fuentes de diferenciación tanto presentes como futuras. El desempeño de estas actividades estratégicas, de forma más eficiente que los competidores, es lo que permite la generación de ventajas competitivas.

Una competencia esencial puede definirse como el aprendizaje colectivo en la organización. Dicho aprendizaje se centra, por lo general, en la producción y en las

habilidades relacionadas con la tecnología en compañías diversificadas. Esta definición presenta a los directivos un desafío para que diseñen una arquitectura en las que estas competencias puedan circular con fluidez y eficacia, a través de las distintas unidades de la empresa.

Las competencias pueden también influir en el modelo de estrategia a nivel empresarial; la cadena de valor proporciona un adecuado marco conceptual para la evaluación sistemática de las actividades internas de la empresa, con el fin de identificar y perfeccionar las que revisten importancia estratégica, para la búsqueda del éxito competitivo de la empresa, ya sea mediante el liderazgo en costos o la diferenciación. Mediante un examen detallado de sus actividades, en forma separada o colectiva, una empresa puede desarrollar no sólo un mejor sentido de sus potencialidades y debilidades, sino también un entendimiento más profundo del impacto de cada actividad, o del valor agregado por cada actividad, en relación con la estrategia elegida.

El análisis de la cadena de valor (Porter, 1998) empieza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocio es una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio. Al analizar cada actividad de valor separadamente, los gerentes pueden juzgar el valor que tiene cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Al identificar y analizar las actividades de valor de la empresa, los administradores operan con los elementos esenciales de su ventaja competitiva, ya que la eficiencia de cada una de las actividades afecta el éxito de las empresas en sus respectivas estrategias genéricas.

Como herramienta para la formulación de una estrategia, el análisis de la cadena de valor requiere que se examine la vinculación crítica entre las actividades internas, la manera como la empresa emprende sus actividades y sobre cómo esas actividades se afectan mutuamente.

Este análisis puede ayudar a las empresas a entender mejor las vinculaciones entre sus cadenas de valor y las de los proveedores y clientes actuales y potenciales, para poder construir una estrategia competitiva más sólida.

Sin duda que este enfoque llama a la reflexión sobre una realidad básica: *formular una estrategia, ponerla en marcha y perfeccionarla a lo largo del tiempo requiere los talentos y las energías del personal de todos los ámbitos de las empresas.* Mediante este análisis pueden identificarse competencias esenciales que constituyen los elementos críticos de la ventaja competitiva y de la rentabilidad a largo plazo.

La Administración Estratégica en Organizaciones No Lucrativas y Gubernamentales.

El proceso de la administración estratégica se aplica por una gran cantidad de organizaciones no lucrativas y gubernamentales, entre las cuales se encuentran: colegios de profesionales, cámaras de comercio, instituciones educativas, instituciones médicas, servicios públicos, organismos gubernamentales e iglesias. Muchas organizaciones públicas y no lucrativas funcionan mejor que las empresas y las corporaciones privadas en cuanto a innovaciones, motivación, productividad y administración estratégica.

En contraste con las empresas lucrativas, las organizaciones gubernamentales y las no lucrativas por lo general generan un producto o servicio que se presta muy poco a la medición de resultados, además de depender en su totalidad de financiamiento exterior. En el caso específico de estas organizaciones, la administración estratégica es un medio ideal para preparar y justificar las solicitudes del soporte financiero que necesitan.

Las Instituciones Educativas. Las técnicas de formulación, implantación y evaluación de decisiones inter - funcionales son utilizadas cada vez más por las instituciones educativas con el fin de mejorar su competitividad y asignar un uso más eficiente de sus limitados recursos. Además, con más frecuencia se encuentran Escuelas de Administración de distintas universidades que preparan y ofrecen cursos especiales en el área de planificación estratégica para compañías particulares, desarrollando así mayor sensibilidad para saber lo que éstas requieren.

Las Organizaciones de Salud. Las estrategias hospitalarias requieren de una colaboración restaurada y profunda entre médicos, quienes son básicos para el bienestar del hospital, así como también la reasignación de recursos para ofrecer un mejor servicio adaptado a las necesidades de los usuarios; entre los cuales se incluyen: servicios médicos a domicilio, establecimiento de casas de atención, atención en marcos comunitarios a enfermos graves o crónicos, la formación de centros de rehabilitación, centros de cirugía libres para pacientes externos, centros de diagnóstico, servicios de proveedor preferido, servicios de medicina industrial, unidades de enfermeras especializadas y servicios psiquiátricos; todo esto justifica la consecución de estrategias exitosas en este sector.

Oficinas y Departamentos Gubernamentales. Los entes gubernamentales requieren de estrategias adecuadas para lograr eficiencia en los costos al ofrecer servicios y programas, ello a través de la distribución objetiva de sus recursos. La autonomía estratégica con la que operan las organizaciones gubernamentales es diferente a la de las organizaciones privadas. Las empresas públicas por regla general, no pueden diversificarse hacia negocios no relacionados ni fusionarse con otras empresas. La libertad es reducida para modificar la misión de la organización o rediseñar los objetivos, los legisladores y los políticos por lo general tienen el control, directo o indirecto, de las decisiones y los recursos importantes.

Sin embargo, a pesar de parecer que la administración estratégica no se puede aplicar a las organizaciones gubernamentales, las oficinas y los departamentos del gobierno están encontrando que sus empleados se entusiasman ante la oportunidad en participar en el proceso de administración estratégica y, por ende, repercute en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización. El enfoque de la administración estratégica es usado por las oficinas del gobierno para preparar y soportar solicitudes formales de fondos extraordinarios.

Antecedentes.

Metodología para la Formulación y Vinculación de los Planes Estratégicos y Operativos de las Universidades Públicas con su Presupuesto Anual. (Caso: UNEG). Dicha propuesta surgió como una respuesta a la necesidad de la UNEG y detectada además por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) como una debilidad presente en la totalidad de las universidades públicas del país, que se manifiesta en la ausencia de articulación en los planes operativos, la falta de vinculación entre los planes y el presupuesto, así como la falta de comprensión del proceso de planificación como una útil herramienta de gerencia. (Salguero, 2002)

La metodología utilizada en dicha investigación se basó, en una primera etapa, en la construcción de la misión y de cada uno de los elementos que la conforman. Posteriormente, se aplicó la fase de verificación de la aplicabilidad de dicho concepto en el ámbito universitario, para lo cual se analizaron 11 misiones de universidades públicas latinoamericanas. Luego se procedió a evaluar detalladamente la misión actual de la UNEG y se realizó una nueva propuesta, para lo cual se contó con 16 panelistas, todos expertos sobre el entorno universitario, a quienes se

les aplicó la técnica Delphi, que consiste en reunir a un grupo de expertos con el fin de tratar temas complejos y lograr un consenso sobre el mismo (UPEL, 1989). Esto permitió exponer sus ideas para finalmente sólo elegir las que estuviesen orientadas a construir una propuesta de misión que apuntase al posterior planteamiento de estrategias para la organización.

A través de la teoría se logró conceptualizar el término estrategia y se diseñó un ejemplo de acuerdo al ámbito de la UNEG, fue entonces cuando se planteó un modelo para el manejo de la información procedente del entorno, la detección del problema clave de la organización, la identificación de las necesidades del entorno sujetas a transformarse en oportunidades para la universidad y la propuesta de objetivos estratégicos para el plan quinquenal, lo cual requiere la elaboración de metas del plan para luego llevarlas a metas específicas y el planteamiento de la expresión financiera del plan operativo resultante.

Una de las conclusiones más importantes a las cuales se llegó con dicho estudio fue que las mayores debilidades de la UNEG son la ausencia de vinculación con el entorno y la escasez de recursos, las cuales conforman, junto con las amenazas del entorno, un *círculo vicioso* que debe ser eliminado.

La Planificación Estratégica en Universidades Latinoamericanas. Luego de un profundo y exhaustivo trabajo de investigación y consulta a la comunidad universitaria a través de sus órganos colegiados y de gobierno, La Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), situada en México, concluyó su Plan Institucional de Desarrollo (PIDE, 2000 - 2010). En dicho informe se destacan los principales lineamientos estratégicos de corto, mediano y largo plazo. El mismo se ha constituido en un dispositivo sistemático tanto para la rendición de cuentas como de retroalimentación en aspectos académicos y de gestión administrativa, convirtiéndola así en parte de su cultura universitaria.

La elaboración de El PIDE fue producto de la lectura del entorno (oportunidades y amenazas) y la identificación de fortalezas y debilidades institucionales, para a partir de allí determinar los planes y acciones estratégicas necesarios para orientar los procesos internos.

Su estudio se basó en instrumentos de planificación estratégica, contando con la participación activa de su comunidad, sustentado además, en la lectura crítica del entorno social y analizando el desempeño y estructura organizacional propias de la universidad pública. Los principales aspectos que orientaron la planificación son, entre otros, los contenidos de carácter social, cognitivo y humano. Estos conceptos son los que le dan sentido a la visión y misión de dicha universidad.

En este plan se alerta sobre la necesidad de impulsar la transformación de la vida universitaria, lo que conlleva al desarrollo permanente de un adecuado ambiente de trabajo, orientado a mejorar la formación humana y la calidad académica. Desde la aprobación de este plan, la UAQ se ha fortalecido en los aspectos tales como consolidación de cuerpos académicos, programas de apoyo a los estudiantes, aumentar el número de profesores en formación y grados requeridos, reestructuración y reorientación de las líneas de investigación, mejora de laboratorios y talleres.

Éste es uno de los muchos ejemplos de la aplicación de la planificación estratégica en el Sector de Educación Superior en América Latina.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.

Las técnicas para la elaboración de estrategias competitivas (Porter, 1998) implican realizar un diagnóstico interno de la organización, con el fin de detectar potenciales fortalezas y debilidades, de igual manera se requiere la realización de un análisis del entorno que permita identificar las principales fuerzas del ambiente organizacional: oportunidades y amenazas. Así, se tiene el perfil de la situación actual y futura, lo cual permitirá formular planes y acciones estratégicas, a mediano y largo plazo, para cada uno de los escenarios potenciales a los cuales se deba enfrentar la organización. Por tanto, con la investigación planteada se busca realizar un análisis estratégico, a través de la aplicación de conceptos y métodos relacionados con la revisión, diagnóstico, planificación y formulación de estrategias.

Para realizar el análisis estratégico se requiere, principalmente, agrupar la información (datos con significado) en *tipos de información*. Más aún, de acuerdo a su condición se pueden clasificar en cinco grandes categorías: problemas, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, por lo cual se requiere identificarlas para así generar propuestas (planes y acciones estratégicas) acordes con el ambiente organizacional y que le proporcione un valor agregado a la gestión de la universidad.

De acuerdo a lo anterior, *no se puede hacer referencias a variables de la investigación, sino más bien a tipos de información*. El estudio persigue describir una realidad desde el punto de

vista organizacional para un período de tiempo determinado, a través de la percepción de los miembros de la muestra, basado en el diagnóstico del ámbito interno y externo por medio del análisis DOFA y el planteamiento de los principales problemas de la organización. Posterior a esto, la investigación contempla entre sus resultados la elaboración de las principales acciones y planes estratégicos como una propuesta a la gestión de la UCAB – Guayana.

La formulación de las estrategias pretende servir, en caso de ser acogida positivamente, de importante insumo en el proceso gerencial de la organización y en la futura toma de decisiones en el ámbito administrativo; por todo lo explicado con anterioridad se concluye que la presente investigación se enmarca dentro de un estudio de casos.

Población y Muestra.

Como una referencia de una organización en el ámbito de la educación superior, se ha seleccionado a la *UCAB - Guayana* para la presente investigación, por ello dicha universidad constituye la *Unidad de Observación* (Sierra, 1992). Dadas las características de la investigación, *se ha tomado como población al personal académico y administrativo de la UCAB – Guayana*. Con fines de recolección de la información para su posterior análisis, se requiere la opinión de expertos, los cuales de acuerdo al perfil de sus cargos tengan cierta experiencia e ingerencia en el manejo de la toma de decisiones y la formulación de programas y planes de la universidad, además de tener un contacto directo y permanente con la organización.

Así se ha elegido como muestra al personal que actualmente ocupa cargos como directores, coordinadores en las distintas unidades, concretamente las autoridades académicas y administrativas de la UCAB - Guayana. Por tanto, se trata de una muestra dirigida, no

probabilística, compuesta por un grupo de expertos (Hernández, 1991). Se entiende por autoridades académicas y administrativas al siguiente personal de la UCAB - Guayana: Vice - Rector, Director General de Finanzas y Administración, Coordinador de Servicios Administrativos, Directores de Escuelas, Jefe de Servicios Generales, Director OCACE, Director CADH, Coordinador Deportes, Coordinador Cultura, Coordinador Biblioteca, Coordinador CAI, Coordinador de Cooperación Económica al Estudiante, Director CIEPV, Coordinador Pastoral, Coordinador Proyección a la Comunidad.

Sin embargo, para la comparación de la UCAB – Guayana con el sector de Educación Superior en Ciudad Guayana, se decidió seleccionar una segunda muestra de expertos correspondiente a otras universidades, siguiendo los mismos criterios que la anterior. La justificación de dicha muestra, así como de las universidades seleccionadas se explica con detalle en la Matriz de Perfil Competitivo.

Recolección de la Información.

El diagnóstico de la organización comprende tres grandes fases, la primera la identificación del rumbo estratégico, la segunda el diagnóstico interno y la tercera el diagnóstico del ambiente externo de la organización; en cada una de estas fases se detalla cronológicamente las planillas y matrices utilizadas, su importancia, la interpretación de la información y el método de aplicación.

Rumbo Estratégico. Con el fin de identificar *el rumbo estratégico* de la organización se recurrió a información documentada acerca de la universidad, tales como: folletos institucionales, estados financieros, estatutos orgánicos, instrumentos de análisis de cargos y roles de los departamentos, organigrama y cualquier otra referencia de interés. Luego se identificó y revisó la misión, visión, y objetivos generales de las distintas unidades, esta fase se apoyó en el análisis de

la Matriz de Evaluación de la Misión (David, 1997), en la cual se contemplan los elementos básicos de la misión organizacional (Anexo 2). En base a esto se planteó el propósito estratégico, es decir el rasgo fundamental de la visión que sobresale de los demás aspectos. Finalmente, se caracterizó a la UCAB - Guayana desde el punto de vista estratégico y se planteó su actual estrategia genérica.

Problemas. En la fase de *diagnóstico interno*, y más concretamente en lo que respecta al proceso de identificación y selección de los principales problemas, se precisa buscar explicaciones para cada uno de éstos y de este modo establecer las causas que los generan, para ello se requiere obtener las fortalezas y debilidades asociadas a cada problema, las cuales servirán como insumo para la posterior formulación de los planes estratégicos.

Lo primero que se hizo fue realizar una entrevista informal, no estructurada, con cada uno de los miembros de la muestra de expertos con el fin de informarles el alcance del presente estudio y así mismo las etapas que involucraban su participación para el desarrollo del mismo. Además, se les envió una carta informativa con el objeto de reforzar la entrevista y persuadirlos a colaborar activamente.

Con el objeto de realizar esta fase del estudio se aplicaron cuestionarios abiertos (López, 1998) al grupo de expertos donde se les dio libertad de opinión en ese sentido, concretamente mediante la técnica del *brain storming*, se le pidió a cada uno de los miembros de la muestra listar los principales problemas que enfrenta la organización con sus respectivas ponderaciones (Anexo 3); se definió el problema como una situación actual difícil por la cual atraviesa una organización, sea intermedia o terminal, la cual impacta sobre el desempeño organizacional y que amerita ser resuelta, o de lo contrario tendrá consecuencias directas o indirectas en el logro de los objetivos organizacionales. (Carucci, 1993)

Es imposible abordar y enfrentar todos los problemas de una organización de forma simultánea, los recursos económicos, humanos, técnicos son limitados y los costos de oportunidad asociados son altos, además de que cada problema presenta exigencias particulares en términos de los recursos. Por todo ello, se requiere la jerarquización de dichos problemas en beneficio de un eficiente y eficaz abordaje de los mismos, este paso exige formular la pregunta clave del proceso de selección de los principales problemas organizacionales, a saber:

¿Cuáles son los problemas más importantes que la organización debe enfrentar en un determinado período de tiempo?

Para responder a esta pregunta se le planteó al grupo de expertos algunos criterios de selección con el fin de evitar sesgos en sus respuestas:

- Valor del problema, es decir el problema es importante cuando representa una desviación pronunciada en relación con los objetivos perseguidos por la organización.
- Eficacia con la cual puede abordarse el problema. Se refiere a la posibilidad de obtener resultados positivos en el enfrentamiento del problema.
- Costo de postergación, o costo futuro en que incurriría la organización en caso de postergar la solución del problema.

De acuerdo a lo anterior, los criterios de selección están orientados a *elegir problemas de alto valor, que puedan ser enfrentados con eficacia y cuyo costo de postergación sea alto.*

Con el objeto de validar las instrucciones de cada uno de los cuestionarios de los problemas y los correspondientes al análisis interno y externo de la organización, se procedió a aplicar una prueba piloto a 10 empleados de la UCAB – Guayana, distintos a los miembros de la muestra de expertos para así detectar posibles fallas en el instrumento y en las instrucciones del mismo. Su aplicación arrojó inconvenientes relacionados con la demora en la entrega de la información,

desconocimiento en materia de planificación estratégica, algunos respondieron con un determinado sesgo de acuerdo a su punto de vista y a su área de trabajo. Para la elaboración del instrumento definitivo se anexó a cada cuestionario una carta de presentación donde se le explicaba el objetivo del trabajo y se destacaba la importancia de la entrega oportuna, se utilizó una redacción más sencilla, se solicitó a la muestra definitiva que consideraran a la organización como un todo (enfoque sistémico).

Luego de hechas todas las correcciones necesarias al instrumento, se elaboró el cuestionario final utilizado para consultar a la muestra de expertos, en el mismo se les pidió que una vez internalizados los criterios de selección de los problemas (y otros que el grupo de expertos considerara pertinente) listaran los problemas y distribuyeran cien (100) unidades de recursos entre los problemas identificados, bajo el siguiente criterio: 100 puntos para el más importante y así en orden descendente hasta el menos importante, inicialmente se propuso que utilizaran una escala de uno en uno, esto último como algún patrón de medida, sin embargo no afecta al estudio en ningún sentido. De hecho, algunos de los encuestados utilizaron su propia escala, haciendo caso omiso a la instrucción, pero esto no afectó a los resultados en modo alguno, ya que no se puede afirmar que si un problema tiene un puntaje de 100 y otro de 80 este último sea 20% menos importante que el primero, sólo es una consideración de carácter ordinal mas no cardinal, en todo caso sólo se puede decir simplemente que es menos importante.

En el presente estudio un problema considerado por dos expertos siempre tuvo un puntaje mayor que aquél considerado por sólo un experto, es decir en este sentido no se presentó ninguna contradicción con los puntajes. Por otro lado, el costo de revisar cada planilla y replantear la evaluación y encuestar nuevamente (o repreguntar) es evidentemente mayor que el beneficio que reportaría dicha labor, el cual es nulo, por todo lo explicado no se consideró pertinente hacerlo.

Además, dicha situación no se observó en la realización de la prueba piloto, razón por la cual no se tomó en cuenta al elaborar la planilla definitiva.

Para asegurar la objetividad, confiabilidad y validez de la información se le pidió a los miembros de la muestra de expertos que fuesen lo más específico posible en la descripción y redacción de cada uno de los problemas organizacionales, con el objeto de poder clasificarlos posteriormente. Se les aclaró que en caso de que varios problemas tuviesen la misma importancia podrían asignarles la misma ponderación. Por último, se les solicitó que fuesen lo más objetivo posible y que no limitaran su análisis a su departamento o área de trabajo, más aún que consideraran todos los departamentos administrativos, unidades académicas y de extensión relacionadas con pre – grado, a saber: Vicerrectorado, Direcciones de Escuela, Dirección General de Administración y Finanzas, Coordinación de Servicios Administrativos, OCACE, Biblioteca, CAI, Servicios Generales, Proyección a la Comunidad, Pastoral, Personal, Cooperación Económica al Estudiante, CADH, Coordinación de Deportes, Coordinación de Cultura, CIEPV.

Posteriormente, se procedió a listar y luego a agrupar en una planilla, todos aquellos problemas que, de acuerdo al criterio del investigador, estaban referidos a un mismo aspecto organizacional (Anexo 4). A su vez estos grupos se dividieron en subgrupos, por ejemplo:

Grupo: *Personal*

Subgrupo: *Personal insuficiente para el volumen de trabajo.*

En definitiva, *los subgrupos son los problemas destacados por la muestra de expertos en cada una de las grupos obtenidos.*

Esta labor se facilitó debido a la claridad en la redacción y descripción de los problemas, lo cual permitió asociarlas con los problemas descritos por otro integrante de la muestra, de hecho en pocos casos se requirió preguntarle nuevamente al encuestado. Esto se debió en parte a que la muestra comprendió y siguió claramente las instrucciones señaladas; además fácilmente se podía

identificar cuando dos o más expertos se referían al mismo problema; esta favorable observación para el estudio también se evidenció tanto para el análisis interno (fortalezas y debilidades) como para el análisis externo (oportunidades y amenazas). Sin embargo, el obstáculo más importante fue la demora de la recolección de la información en algunos casos particulares, pero sin ningún impacto importante para el avance de la investigación.

Después de haber hecho la identificación de cada uno de los problemas, se procedió a asignarle un número a cada uno, y luego se vació en la planilla Resumen de Problemas (Anexo 5), aquí se reflejó el puntaje por cada respuesta, así como el puntaje total para cada problema y el promedio total de la ponderación de todos los problemas. Así sólo se consideraron como problemas organizacionales más importantes aquéllos cuyo valor fuese superior a la media, ya que no es lo mismo un problema con una frecuencia alta de respuestas, que aquél que sólo haya sido considerado por un experto. Sin embargo, como se trata de una muestra de expertos y es posible que algunos encuestados detecten problemas que otros no perciban y conozcan más acerca de determinados temas, no se descartó que se tomaran en consideración algunos problemas cuyo valor estuviese por debajo de la media, aún así se les asignó menos relevancia en el análisis. Estos pasos previos permiten definir y analizar de forma individual cada uno de los problemas seleccionados, así como identificar los decisores, direcciones y departamentos involucrados en el enfrentamiento de los mismos.

El mencionado análisis se complementó con la elaboración de índices de gestión, esto con el propósito de redimensionar los resultados insatisfactorios a través de los cuales se manifiesta un problema, esto generó niveles y tendencias (síntomas) de dichos indicadores con el fin de comprender la gravedad de algún problema en particular, e inclusive detectar otros problemas no plasmados por la muestra de expertos. Esto se explicará con más detalle en el apartado Indicadores de Gestión.

Todo lo anterior conllevó al establecimiento de los principales problemas y síntomas organizacionales, para luego buscar explicaciones de cada uno de ellos y establecer causas que los generan. Para lo anterior es necesario obtener un listado de las principales fortalezas y debilidades asociadas a cada uno de estos problemas, los cuales sirven como insumo para la posterior formulación de los planes estratégicos. Igualmente, se asocia a cada problema las oportunidades que se pueden aprovechar para paliar o solucionar el mismo, así como las amenazas que podrían agravarlo o convertirlo en un problema crónico.

Fortalezas y Debilidades. Continuando con el análisis del ámbito interno, es necesario aplicar un cuestionario abierto con similares características al utilizado para detectar los problemas, en este caso se le solicitó a cada miembro de la muestra que listara al menos, 15 fortalezas y 15 debilidades asociadas a la UCAB – Guayana. Ahora bien, se prefirió hacerlo de esta manera y no con una lista de verificación, la cual consiste en una lista de los principales aspectos organizacionales que, a priori, se pudiesen percibir como relevantes para cada una de las unidades o departamentos de la universidad.

El cuestionario abierto tiene la ventaja de evitar cualquier sesgo en el resultado del mismo, en cambio con la lista de verificación se hubiese predispuesto a la muestra de expertos hacia determinadas respuestas en ciertos aspectos y más aún se hubiese corrido el riesgo de que no se hubiesen considerado ciertos tópicos por la misma limitación del instrumento, con el posible retrabajo de tener que aplicar un segundo cuestionario para así indagar todos aquellos aspectos que hubiesen quedado fuera del análisis. Con la aplicación del cuestionario abierto, esto se evita dándole libertad al encuestado para que él sea quien analice la situación interna de la organización como un todo (enfoque holístico). Haber realizado esta fase del estudio a través del cuestionario abierto permitió, sin duda, un análisis muy enriquecedor.

En cuanto a las fuerzas, se definió a las fortalezas como todos aquellos factores internos de la organización, que permiten enfrentar las amenazas con éxito y aprovechar las oportunidades del entorno. En cuanto a las debilidades, como todos aquellos factores internos de la organización, que representan obstáculos para la misma, y de no llegarse a superar harían inmanejables las amenazas del entorno. (Certo, 1996)

En lo concerniente a la ponderación, se les pidió que asignaran un puntaje de acuerdo a su grado de importancia, bajo el siguiente criterio: en el caso de las fortalezas, serán más importantes en la medida que más valor tenga para la consecución de los objetivos de la organización. En lo que respecta a las debilidades, serán más importantes si su impacto en la gestión de la organización es alto. La asignación del puntaje debía hacerse de la siguiente manera, 100 unidades a la fuerza más importante y a partir de allí en forma decreciente, usando una escala de uno en uno. Igualmente se aclaró que si algunas fuerzas tenían la misma importancia podía asignarse el mismo puntaje; que tratasen de ser lo más objetivo posible en la descripción de cada una de las fortalezas y debilidades organizacionales que consideraran pertinentes. Por último, se les recordó que era un análisis estratégico de la universidad como un todo y que por tanto, no se limitaran a su departamento o área de trabajo. Esta información se recogió en cuestionarios separados, uno para las fortalezas (Anexo 6) y otro para las debilidades (Anexo 7), una vez obtenida se procedió a agrupar y sub - agrupar a cada una de las fuerzas bajo los mismos criterios que los problemas organizacionales, esto último se muestra en los Anexos 8 y 9. Posteriormente, todas estas fuerzas se listaron con sus respectivas ponderaciones en las planillas de resumen (Anexos 10 y 11, respectivamente).

Para asegurar la objetividad de la información, se incluyeron fortalezas y debilidades de raíz en cada subgrupo, ya que de lo contrario, lejos de plasmar fuerzas se estarían considerando síntomas los cuales no permiten explicar del todo los principales problemas organizacionales,

para esto se utilizó una metodología bastante sencilla, la cual consiste en preguntarse varias veces por qué, para así detectar la raíz o causa de una determinada fuerza, es decir la causa mas no el efecto, ya que se supone que el efecto es mas bien el síntoma. Ejemplo ilustrativo: *Escasa actividad de investigación en la UCAB – Guayana* (síntoma); debilidad de raíz: *Carencia de actividades que fomenten la labor de investigación entre el personal docente*. Sin embargo, debido a la riqueza de los tópicos y a la claridad de las instrucciones, en la mayoría de los casos ya estaban plasmadas las fuerzas de raíz, lo cual simplificó mucho este análisis. Por supuesto, en aquellos casos donde existiesen varias causas que permitiesen explicar un mismo problema se procedió a clasificarlos en distintos grupos, lo cual permitió enriquecer el análisis.

Además, en aquellos aspectos en los cuales había alguna duda en cuanto a la redacción u orientación del planteamiento, se conversó con los expertos para poder así clasificar correctamente cada fuerza, esto igualmente se hizo para el análisis del ámbito externo.

Matriz EFI. Con el fin de profundizar en el análisis de la administración estratégica se requiere realizar la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (matriz EFI), la cual es un útil instrumento para formular estrategias; dicha matriz resume y evalúa las fuerzas y debilidades consideradas más importantes por la muestra de expertos, dentro de cada una de las áreas funcionales de una organización; además ofrece una base que permite identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Sin embargo, se debe aclarar que los resultados arrojados por esta matriz (David, 1997) es consecuencia de la aplicación de juicios intuitivos, de hecho a pesar de considerar valoraciones cuantitativas, las mismas constituyen apreciaciones subjetivas por parte de la muestra de expertos, con esto no se debe entender la misma como un instrumento estrictamente científico; es más importante comprender con claridad las fuerzas incluidas en la matriz EFI que las cifras obtenidas, por tanto más que darle importancia al valor concreto

obtenido, se debe asumir de acuerdo al contexto y, en base a ello, generar el análisis correspondiente.

Se escogieron las fuerzas más importantes para ser incluidas en el análisis de la matriz EFI (Anexo 12), el criterio fue el de seleccionar sólo aquellas fuerzas cuyos pesos estuviesen por encima del promedio, a estas fuerzas se les denominó *factores determinantes para el éxito*, y se clasificaron en dos grandes grupos: fortalezas y debilidades. Luego se aplicó un cuestionario cerrado, donde el encuestado debía contestar dos columnas, peso y calificación, la primera referida al Sector de Educación Superior y la segunda a la UCAB – Guayana; concretamente, en cuanto al peso, se pidió a la muestra de expertos asignar un peso relativo a cada factor, en los siguientes términos: cero (0) en caso de que el factor en cuestión no tenga ninguna importancia para alcanzar el éxito en el Sector de Educación Superior hasta 100 si es muy importante, permitiendo repetir los pesos en caso de considerar que algunos factores tuviesen la misma importancia.

Al principio se consideró la posibilidad de que la sumatoria de todos los pesos asignados a los factores determinantes del éxito fuese igual a 100, pero después se prefirió no hacerlo y así facilitar el análisis del encuestado. Una vez obtenida la información se procedió a llevar la misma en términos de 100 puntos, ya que de lo contrario no se podría manejar con criterio uniforme las respuestas de cada encuestado.

En cuanto a la calificación se exigió una puntuación del 1 al 4 a cada uno de los factores críticos para el éxito, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4), todos estos aspectos referidos a la UCAB – Guayana. De esta manera se obtuvo el peso, así como la calificación asignada a cada uno de los factores críticos para el éxito por parte de cada encuestado, luego se procedió a aplicar un promedio simple a todos los pesos y calificaciones, obteniendo la planilla

definitiva y se procedió a calcular en ésta el peso ponderado de cada factor crítico para el éxito, así como el peso ponderado total de la universidad. El resultado así obtenido es la percepción de la muestra de expertos acerca de la situación interna de la UCAB – Guayana.

Independientemente de la cantidad de factores críticos para el éxito que se hayan incluido en la matriz EFI, el total del peso ponderado puede oscilar entre un mínimo de cien (100) hasta un máximo de cuatrocientos (400), siendo la calificación promedio 250. Por consiguiente, el resultado debe interpretarse de la siguiente manera: *si el total del peso ponderado se encuentra por debajo de 250 indica una organización relativamente débil en lo interno, por el contrario si el peso ponderado total está por arriba de 250 indica una posición interna relativamente fuerte.* La cantidad de factores críticos para el éxito no influye en lo más mínimo en la escala de los totales ponderados, ya que los pesos siempre suman 100, esto se debe a que los pesos asignados a cada uno de los factores se ajustaron en términos de 100, esto a través de una simple regla de tres.

Cuando un factor interno constituye una fortaleza y debilidad a la vez, el factor debe ser incluido en ambas tipos de categorías de la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. En el caso de empresas que tengan muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de negocios debe preparar su propia matriz EFI, con la consecuente integración de las mismas para así crear una matriz EFI general para la organización, pero este no es el caso de la UCAB - Guayana, la cual por ser una universidad pequeña e incipiente no requiere de dicho tratamiento.

Es evidente que el presente estudio pretende formular estrategias alternativas para fortalecer la gestión y lograr ventajas competitivas en el mercado, desde este punto de vista la matriz EFI, como instrumento metodológico, es vital para así identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas que permitan generar dichas estrategias competitivas, además de permitir a la muestra de expertos tener una visión más sistémica de la organización. Concretamente, los factores claves de

éxito con mayor ponderación indican hacia qué aspectos organizacionales deben orientarse las distintas estrategias de acuerdo a cada uno de los probables escenarios potenciales a los cuales deba enfrentarse la UCAB – Guayana.

Si bien es cierto que para el análisis de la matriz EFI sólo se tomaron en cuenta aquellas fuerzas cuyos valores estuviesen por encima de la media, para el resto del análisis interno de la organización todas las fortalezas y debilidades obtenidas fueron consideradas, ya que paralelamente ellas sirven para explicar los principales problemas organizacionales, así como los niveles y tendencias de los principales indicadores de gestión seleccionados. Por lo cual es probable que al descartar alguna fuerza, por poseer un valor inferior a la media, no se le pueda dar explicación a algún problema organizacional de relevancia para la muestra. Esto aplica también parra el análisis del ámbito externo.

Indicadores de Gestión. El estudio del ámbito interno se complementa con el análisis de indicadores de gestión, los cuales no se pueden considerar variables para la presente investigación. Sólo se puede hablar de cinco grandes categorías: problemas, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los cuales se clasifican para obtener los grupos y sub - grupos y en otros casos se agrupan para obtener los factores críticos para el éxito, esto de acuerdo a la matriz que se esté evaluando. Por tanto, en este contexto los indicadores constituyen herramientas que permiten generar niveles y tendencias en distintas áreas organizacionales, los cuales contrastados con las metas de cada dirección o departamento sirven para evaluar la gestión y orientar las posibles correcciones del mismo, en caso que así lo amerite. Adicionalmente, los indicadores permiten reforzar la explicación de algunos problemas organizacionales generados en el diagnóstico del ámbito interno.

Los indicadores están referidos a aspectos relacionados con el personal, las finanzas y educación. Para la realización de los mismos se recurrió a información documentada referida a la

UCAB - Guayana, estados financieros, así como reportes de cada uno de los departamentos o direcciones involucradas, entrevistas no estructuradas y aplicación de cuestionarios cerrados a los profesores (Anexo 35), contando con el valioso apoyo de cada una de las Direcciones de Escuelas. En el Capítulo de Resultados se muestran cada uno de ellos, con su tabla de datos, así como los respectivos gráficos de nivel y tendencia; luego se refleja la meta (en caso de que se disponga) y síntoma de cada uno. Finalmente, se le asocia a cada indicador sus respectivas fortalezas y debilidades, con el objeto de dar posibles explicaciones al síntoma organizacional, ya sea positivo o negativo, de igual forma se le asocia sus respectivas oportunidades, que puedan aprovecharse para corregir el síntoma negativo en caso de que existiese, así como las amenazas que pudiesen afectar negativamente al síntoma organizacional, e inclusive que pudiesen agravarlo bajo algunas circunstancias.

Oportunidades y Amenazas. Con el objeto de realizar el *diagnóstico del ambiente externo* relevante de la organización, se requirió listar las principales fuerzas del ambiente general y operativo, esto permite la elaboración del análisis sectorial y el análisis del ambiente general o global, ya descrito en el marco teórico.

En esta fase del estudio se precisó la aplicación de cuestionarios abiertos a la muestra de expertos, con el fin de obtener el listado de dichas fuerzas, específicamente se les pidió que consideraran el ámbito externo de la UCAB – Guayana, y en base a esto se listarán al menos 15 oportunidades y 15 amenazas, tanto del ámbito operativo como del ámbito general de la universidad. Se definió oportunidades como aquellas fuerzas externas a la organización (ambiente general y operativo) que representan aspectos positivos del entorno que deben aprovecharse, basándose para ello en sus fortalezas. En lo que respecta a la amenazas se definió como todos aquellos factores externos a la organización (ambiente general y operativo) que

pueden repercutir negativamente en la gestión de la organización si no se afrontan con éxito. (Certo 1996)

Además, se pidió ponderar a cada una de estas fuerzas de acuerdo a su grado de importancia, en el caso de las oportunidades, son más importantes en la medida que mayor impacto positivo puedan generar para la dirección de la organización en caso de ser aprovechadas. En lo que respecta a las amenazas, son más importantes en la medida que se considere mayor su repercusión en la gestión de la organización en caso de no afrontarse con éxito. Los criterios de asignación de los puntajes de cada una de las fuerzas, así como el resto de las instrucciones fueron similares a las planillas utilizadas para el análisis interno. Toda esta información se respondió en las planillas Ambiente Externo – Diagnóstico (Anexos 13 y 14).

Los respectivos cuestionarios utilizados con el fin de indagar tanto el ambiente interno y externo de la organización se realizaron, convenientemente, de forma simultánea, con el fin de afectar lo menos posible las labores administrativas y académicas del grupo de expertos. Al igual que en el análisis del ámbito interno, se recogieron todas las oportunidades y amenazas obtenidas en los Anexos 15 y 16, respectivamente, y se procedió a agrupar y sub - agrupar a cada una de ellas, con los criterios ya conocidos. Posteriormente, se sumaron las ponderaciones de acuerdo al número de respuestas obtenidas y se calculó el promedio de las ponderaciones totales de las oportunidades, así como el correspondiente a las amenazas. (Anexos 17 y 18)

Matriz EFE. A continuación se procedió a la aplicación del cuestionario cerrado correspondiente a la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (David, 1997), la misma permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Para su realización se consideran todas aquellas oportunidades y amenazas procedentes del estudio previo, cuya sumatoria de ponderaciones haya sido superior al promedio; a estos factores se les denominó

factores críticos para el éxito y los mismos se listaron en la planilla del Anexo 19, en ella figuran tres columnas adicionales, las dos primeras para ser contestadas por el encuestado y la tercera para los cálculos propios del investigador.

Específicamente, la primera columna está referida al Sector de Educación Superior, en la cual se le solicitó a cada encuestado que asignara un peso relativo a cada factor, colocando cero (0) en caso de que el factor no tuviese ninguna importancia para alcanzar el éxito en el sector educativo y 100 si es muy importante. Al igual que en el caso de la matriz EFI, los resultados obtenidos se ajustaron de forma tal que la sumatoria de todos los pesos asignados fuese igual a 100. Se permitió repetir el puntaje si el encuestado consideraba que dos o más fuerzas tenían exactamente la misma importancia.

Las calificaciones, por su parte, están referidas a la UCAB – Guayana; particularmente se consideró una asignación del 1 al 4 para cada uno de los factores críticos para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias actuales de la universidad responden con eficacia para el aprovechamiento de la oportunidad o para contrarrestar la amenaza en cuestión, concretamente: 4 indica una alta eficacia, 3: mediana eficacia, 2: baja eficacia y 1: carente de eficacia.

Finalmente, luego de aplicar el instrumento a cada miembro de la muestra de expertos se procedió a calcular el promedio simple de los pesos y calificaciones de cada factor crítico para el éxito, para así generar la planilla definitiva en la cual se calculan los pesos ponderados de cada factor crítico, así como el peso ponderado total de la UCAB - Guayana ; el resultado permitió evaluar si las actuales estrategias de la universidad están orientadas al enfrentamiento de sus principales amenazas, así como al aprovechamiento de las oportunidades potenciales, es decir, evaluar a la organización con respecto a su ámbito externo. Además, en aquellos aspectos desfavorables para la UCAB – Guayana, indica la orientación de las estrategias de acuerdo a los escenarios potenciales que se puedan generar.

Un peso ponderado total de 400 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas del sector, en este caso se concluye que las estrategias organizacionales aprovechan con alta eficacia las oportunidades existentes y minimizan los probables efectos negativos de las amenazas del ámbito externo. Por supuesto, un peso ponderado total de 100 indica todo lo contrario; en cuanto a una organización cuyo total de los pesos ponderados esté por encima de 250, significa que está justo por encima de la media en su esfuerzo por aplicar estrategias que capitalicen las oportunidades y traten de evitar en lo posible el impacto negativo de las amenazas en la gestión de la empresa. Una vez más, es necesario destacar que para el análisis es más importante entender a fondo cada uno de los factores críticos para el éxito, que los pesos y calificaciones asignados.

Matriz de Impactos Cruzados. Prosiguiendo con el ámbito externo, se aplicó un cuestionario cerrado (Anexo 20), donde se le pide a los miembros de la muestra de expertos ponderar la motricidad y dependencia de las fuerzas del ambiente externo, siendo la motricidad la capacidad que tienen los factores de impactar sobre otros y la dependencia la medida en que se dejan afectar por las otras fuerzas, igualmente se requiere que marquen con una X aquellas oportunidades y amenazas que representen una alta incertidumbre. Este cuestionario no es más que la Matriz de Impactos Cruzados (Maqueda, 1996), aquí se cruzan o enfrentan las fuerzas, una a una, con el fin de medir el grado de motricidad - dependencia de cada una de ellas sobre el resto.

El criterio utilizado fue el siguiente:

- Para el análisis de dependencia, si dicha fuerza depende de otras se asignará con uno (1) como ponderación, y en caso de que no dependa se ponderará con cero (0).
- Para el análisis de motricidad, si dicha fuerza afecta a otras se asignará con uno (1) como ponderación, y en caso de que no afecte a otras fuerzas se ponderará con cero (0).

- En el caso de haber marcado con una X en la columna de incertidumbre, significa que la fuerza es altamente susceptible a tomar distintas alternativas en la tendencia de su comportamiento, por lo cual permite generar diversos escenarios.
- Las fuerzas que hayan resultado sin alta incertidumbre son aquéllas cuyo comportamiento se considera relativamente estable, o sin cambios esperados importantes en el entorno futuro probable.

Este análisis se hizo para todas y cada una de las oportunidades y amenazas procedentes del listado obtenido con la aplicación del cuestionario abierto, las razones son las mismas esgrimidas para el caso del análisis del ámbito interno. Con esto se obtiene la motricidad y dependencia de cada fuerza para la muestra de expertos.

La información así obtenida se vacía en una planilla resumen (Anexo 21), en la cual se disponen todas las oportunidades y amenazas con sus respectivos totales de dependencia y motricidad. Luego se procede a calcular el total, así como el promedio de todas las fuerzas consideradas; finalmente, se escogen para la generación de escenarios potenciales sólo aquellas fuerzas del ámbito externo que muestren una alta motricidad, específicamente aquellas cuya motricidad sea superior a la media, a su vez con alta incertidumbre. Para efectos de ser más ilustrativos en la escogencia de las fuerzas, adicionalmente se realiza el Gráfico de Motricidad – Dependencia (Anexo 22), en donde se identifican cuatro grandes zonas: 1. Problemas Autónomos: baja motricidad y dependencia. 2. Zona de Salida: baja motricidad y alta dependencia. 3. Zona de Poder: alta motricidad y baja dependencia. 4. Zona de Conflicto: alta motricidad y alta dependencia. De acuerdo a esto, se escogieron aquellas oportunidades y amenazas ubicadas en las zonas de conflicto y de poder, ya que es allí donde se encuentran

ubicadas aquellas fuerzas con mayor impacto sobre el resto y por ende más susceptibles de generar escenarios potenciales.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). La realización de esta matriz sirve para identificar la situación de una organización frente a sus principales competidores (David, 1997), en lo referente a cada uno de las fuerzas consideradas en el estudio, a saber: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las organizaciones seleccionadas, como una muestra representativa del sector, se tomaron considerando el porcentaje de participación en la matrícula de Educación Superior en Ciudad Guayana, período 2000 – 2001 (Boletín Informativo OPSU – CNU, 2001), igualmente por ofrecer carreras similares a la UCAB – Guayana.

Los factores críticos para el éxito de la MPC incluyen tanto aspectos externos como internos de la organización objeto del estudio, las mismas se redactan en forma más amplia o general, tratando de evitar, en la medida de lo posible, datos específicos o concretos. Para garantizar la objetividad se colocaron sólo aquellos factores que la muestra de expertos estuviese en capacidad de evaluar y que no escapasen de su conocimiento; no se consideraron otros como, por ejemplo, lo pueden ser aspectos muy específicos de sus organizaciones y del sector, ya que serían muy difíciles de saber y más aún de ponderar. Dichos factores se disponen en forma general, a diferencia de las matriz EFE, donde se agrupan en oportunidades y amenazas.

Debido al desconocimiento por parte de los miembros de la muestra de expertos de la UCAB - Guayana acerca de aspectos organizacionales de otras universidades, se decidió seleccionar una segunda muestra de expertos de las siguientes universidades: Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG), Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (UNEXPO) y la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho (UGMA); la misma estuvo compuesta básicamente por coordinadores académicos, administrativos y de investigación. Todos ellos con

gran experiencia, así como pleno conocimiento acerca del funcionamiento de sus respectivas universidades.

Los pesos de la MPC están referidos al Sector de Educación Superior y se asigna un valor de cero (0) a 100, de acuerdo a su importancia para el éxito en este sector. Se permite colocar el mismo peso si se considera que dos o más factores tienen la misma importancia. Las calificaciones obedecen a la UCAB – Guayana y a las demás universidades consideradas para el presente análisis; se asigna un valor del 1 al 4, de acuerdo a cuán débil o fuerte están con respecto a un determinado factor crítico para el éxito, también puede entenderse como cuán débil o fuerte es la universidad para el enfrentamiento o aprovechamiento del mismo. Concretamente, 4: muy fuerte, 3: medianamente fuerte, 2: medianamente débil, 1: muy débil. Para garantizar la confiabilidad de la información, se le pidió a la muestra de expertos la mayor sinceridad y objetividad posible, dada la importancia de los resultados que se obtienen con el instrumento.

Se aplicó un cuestionario cerrado (Anexo 23), se tomaron todas los pesos referidos al sector, de cada factor crítico para el éxito, asignados por la muestra de expertos (tanto de la UCAB Guayana como de las universidades seleccionadas) y se promediaron, así se logró obtener el peso promedio de cada factor para el sector. De igual manera, se tomó la calificación asignada a la UCAB – Guayana, y las demás universidades, de acuerdo a la opinión de sus respectivas muestras de expertos, así se obtuvo la calificación promedio de cada factor crítico tanto para la UCAB – Guayana como para todo el sector. Se calculó el promedio ponderado de cada factor y se sumaron, obteniendo así el peso ponderado total tanto para el sector como para la UCAB – Guayana.

Finalmente, se compararon las calificaciones y pesos ponderados promedios de los factores críticos para el éxito y los pesos ponderados totales de la UCAB – Guayana con los correspondientes al sector, lo cual ofreció una importante información estratégica,

específicamente permitió saber cuál es el factor crítico para el éxito de mayor importancia para el sector, en qué aspectos la UCAB – Guayana se puede considerar fuerte o débil con respecto al sector y de la misma manera, en cuáles el sector se muestra débil o fuerte. Toda esta información resultó útil si se considera que la misma sirve para orientar la formulación de las distintas acciones estratégicas, igualmente contribuye a la realización del Análisis Sectorial de la UCAB – Guayana.

Se debe advertir a manera de interpretación, que este análisis contiene consideraciones cualitativas, más aún si se toma en cuenta que la muestra de expertos está compuesta por personal académico de cada universidad; por esta razón deben entenderse los resultados a la luz de este contexto. Por tanto, es conveniente aclarar que sólo por el simple hecho de que una organización obtenga un peso ponderado de 300 y el sector un puntaje de 225 en una MPC , no se puede concluir que la organización en cuestión sea 33,33% más fuerte o mejor que la industria o el sector, las cifras revelan la fuerza relativa de las organizaciones, pero la precisión implícita del resultado es sólo una *ilusión*, el propósito del presente estudio no consiste en obtener una *cifra mágica*, por el contrario se pretende asimilar y evaluar la información de manera que sirvan de importante insumo que permitan orientar la toma de decisiones con cierto conocimiento de causa.

Estrategias del Análisis DOFA.

Una vez realizados todos los pasos previos explicados, se procede a generar las principales estrategias derivadas del análisis interno y externo de la organización, para ello se confrontan las fuerzas consideradas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (fortalezas y debilidades), así como las oportunidades y amenazas consideradas en la Matriz de Evaluación de Factores

Externos, respetando la correspondiente numeración que tienen en dichas matrices. La razón consiste básicamente en que estas fuerzas recibieron un puntaje por encima del promedio, lo cual implica que la mayoría de los miembros de la muestra las consideraron como las más importantes, asignándoles además el mayor puntaje.

Hecho esto, se cruzan aquellas fuerzas que permitan generar estrategias potenciales para la organización, obteniéndose cuatro grandes tipos de estrategias: 1. FO, en la cual se utilizan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que ofrecen las oportunidades del entorno, por sus mismas características son las ideales, ya que básicamente están dirigidas al crecimiento de la empresa. 2. DO, con ellas se pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades del entorno. 3. FA, con éstas se trata de tomar ventaja de las fortalezas organizacionales para evitar o disminuir el impacto negativo de las amenazas externas. 4. DA, constituyen tácticas o estrategias de carácter defensivo, las cuales están orientadas a disminuir las debilidades internas y a su vez, evitar las amenazas del entorno. Estas estrategias implican luchar por la supervivencia organizacional y, en algunos casos, profundas reestructuraciones. En cada tipo de estrategia se señala entre paréntesis a cuáles combinaciones de fuerzas externas e internas obedece, por ejemplo: (F1, F5, O4), significa que la estrategia es el resultado de cruzar las fortalezas (F) 1 y 5 con la oportunidad (O) 4.

El propósito del presente instrumento, consiste en generar *estrategias alternativas* y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores. Por ende, no necesariamente todas las estrategias desarrolladas en esta fase del estudio serán seleccionadas para su aplicación.

Escenarios Potenciales.

En lo que respecta a la generación de los distintos escenarios potenciales, se define la zona de poder (Anexo 24) y la zona de conflicto (Anexo 25), en ellas se reflejan las alternativas en las tendencias del comportamiento de cada fuerza con el paso del tiempo. Posteriormente, se seleccionan sólo aquellas fuerzas de dichas zonas que tengan alta incertidumbre, así se plasmaron en el cuadro representativo de las potenciales fuerzas para la generación de escenarios (Anexo 26).

Ahora, con el fin de generar distintos escenarios se plantearon diferentes combinaciones de tendencias en el comportamiento de cada fuerza, para un horizonte de tiempo de 5 años: 2004 - 2008. Concretamente, esto permitió la generación de cuatro escenarios, desde el más optimista hasta el más pesimista (Anexo 27, 28, 29 y 30), cada uno se presenta con su respectivo título, descripción, probabilidad, las fuerzas consideradas y sus evoluciones, así como las oportunidades y amenazas futuras para la organización generadas por dicho escenario.

En cuanto a la probabilidad de ocurrencia de cada escenario en el futuro, se le pidió a la muestra de expertos, a través de una entrevista informal, que distribuyera 100 puntos entre ellos de acuerdo a su percepción. Finalmente, se formularon las principales acciones y planes estratégicos derivados de cada uno de los escenarios potenciales, esta fase se apoyó en las estrategias derivadas del Análisis DOFA.

En conclusión, de lo expuesto anteriormente se puede derivar que el análisis de las fuerzas del ambiente organizacional ha arrojado como fruto la presentación de los resultados de la investigación, a saber:

- Escenario: entorno futuro probable, caracterizado por un conjunto de las principales fuerzas del ambiente organizacional y sus respectivas evoluciones, las cuales representarán para la empresa amenazas a superar y oportunidades que se deben aprovechar.
- Estrategia: regla o acción de anticipación que adopta una organización para la consecución de sus objetivos, orientados a enfrentar las amenazas, superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades presentes o esperadas del entorno, apoyándose en sus fortalezas y capacidades gerenciales y en concordancia con su misión y visión.
- Planes Estratégicos: conjunto de medidas o políticas concernientes a la forma de organización y administración, en sus aspectos internos y externos, que permitan alcanzar un fin determinado a *largo plazo*.
- Acciones Estratégicas: conjunto de reglas y acciones específicas, formuladas para cada uno de los escenarios potenciales, orientadas a incrementar el grado de competitividad, así como el desempeño de la organización.

Análisis Sectorial: Esquema de Michael Porter (Modelo de las Cinco Fuerzas).

Con este esquema (Porter, 1998) se pretende posicionar a la organización dentro del sector, considerando las grandes fuerzas del entorno: amenaza de ingreso de nuevos competidores, competencia actual y nivel de rivalidad, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes. Concretamente se distinguen tres niveles de poder para cada una de estas fuerzas: alto, mediano y bajo. Por ejemplo, alto significa que, de acuerdo al aspecto señalado, se considera que la competencia, el proveedor o el cliente

representan una alta amenaza, rivalidad o poseen un alto poder negociador frente al sector. En el Anexo 31 se presenta el resultado de este análisis.

De acuerdo a la teoría presentada, los clientes del sector considerados para este análisis lo constituyen las empresas, los mismos estudiantes, sus familiares y la sociedad en general. Además, se asume como premisa que los principales proveedores del entorno están conformados por el personal académico de la región; las principales universidades de Ciudad Guayana representan la competencia potencial del sector.

Cadena de Valor.

Basándose en lo expuesto en la teoría, en el Capítulo IV se detallan los resultados para el caso de la UCAB –Guayana, destacándose las actividades primarias y de apoyo. El diseño de la misma se presenta en el Anexo 32.

Retroalimentación.

Por último, se realizó una entrevista informal a parte de los integrantes de la muestra de expertos sobre aspectos relevantes de sus funciones y actividades, además de informarles acerca de determinadas estrategias propuestas por el presente estudio referidos a su departamento o dirección.

Análisis de Datos.

Para realizar la presente investigación se utilizó el software Word y Excel, Microsoft Office 2000 Profesional. En cuanto al análisis de la información se recurrió a los instrumentos y matrices ya señalados, todos relativos a la planificación estratégica. Los resultados del mismo, así como el análisis correspondiente se presentan en el Capítulo IV: Resultados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Rumbo Estratégico.

Identificación y Revisión de la Misión, Visión, Propósito y Objetivos Generales. De acuerdo a la teoría, la visión de una organización debe estar referida a aspectos de valores y aspiraciones en términos genéricos, sin hacer referencias específicas a estrategias necesarias para llevarlas a la práctica, por lo que la misión específica de la UCAB, plasmada en su estatuto orgánico, se identifica con su visión. Por su parte, los fines y objetivos de la UCAB apuntan hacia la razón de ser de la organización, incluyendo además propuestas de estrategias para el logro de los mismos, por lo cual representan su misión.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, la misión se ajusta adecuadamente a lo que es la concepción de una institución de educación superior, de administración privada sin fines de lucro, de iniciativa social y servicio público. Destacando principalmente, la calidad de su servicio, reconocimiento de la importancia de su personal, planteamiento de su filosofía en el campo del saber, mostrando además un interés permanente por su entorno, así como la preocupación de la imagen pública y concepción de sí misma como institución en relación con la sociedad. (Anexo 2)

Entre los aspectos no incluidos en la declaración de la misión se encuentran el mercado, básicamente obedece a que la universidad es muy amplia en este concepto, involucrando a todos

los sectores de la sociedad, inclusive dándole prioridad a aquéllos más necesitados. En cuanto al interés por la supervivencia, el crecimiento, la rentabilidad y la tecnología, son factores que corresponden a empresas que están orientadas a la consecución de beneficios económicos. Sin embargo, a pesar de que no se considere en la misión, es importante que la UCAB se plantee metas organizacionales relacionadas con la supervivencia, así como el establecimiento de un mínimo de rentabilidad.

De acuerdo a la visión de la organización se puede concluir que el propósito estratégico fundamental de la UCAB – Guayana consiste en difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza, contribuyendo a la formación integral de la juventud universitaria, creando conciencia de la problemática nacional, para así acelerar el proceso de desarrollo del país.

En cuanto a los objetivos generales de cada dirección o departamento, se debe destacar que los mismos reflejan convenientemente las funciones de cada unidad, más aún están adecuadamente orientados a la consecución de la misión y visión organizacional.

Caracterización de la UCAB – Guayana.

- *Orientación al Cliente:* concebido como un servicio público con administración privada, la oferta está orientada a las necesidades de cada estudiante en particular, permitiéndole elegir entre distintas carreras, las cuales presentan una alta relación con la actividad económica de la región.
- *Estructura Ágil:* La estructura organizacional es sencilla, flexible lo cual le permite generar respuestas rápidas y oportunas a los cambios del entorno, como pueden ser la constante actualización tecnológica, la demanda potencial del mercado y los requerimientos de los estudiantes.

- *Libertad y Rigurosidad*: la universidad cuenta con un alto compromiso e identificación de valores y una cultura arraigada, esto a pesar de ser aún bastante incipiente. De igual manera, dada la estructura de la organización, la cual es sencilla, permite dar libertad en la delegación de funciones.
- *Fin Social y Alta Calidad*: carece de orientación comercial, ya que no persigue fines de lucro; en este sentido lo que persigue es proveer a la región de un bien público de alta calidad como lo es la educación superior. Sin embargo, esto no quiere decir que no maneje conceptos de mercadeo, dado que también debe plantearse un mínimo de rentabilidad para su operatividad y supervivencia.
- *Basada en Conocimiento*: Su actividad está dirigida básicamente al saber, formando futuros profesionales con orientación hacia la comunidad, cuyo verdadero valor sólo se puede medir con la contribución de cada uno de ellos a las empresas, instituciones y la sociedad en general, sólo así se hará tangible.
- *Elitista*: En general, la calidad de la enseñanza de la UCAB – Guayana es percibida como alta por parte de la comunidad. En gran parte se debe al reconocimiento nacional de la UCAB – Caracas.

Estrategia Genérica. La estrategia genérica de la UCAB – Guayana se basa en el *liderazgo en costos*, es decir proporcionar formación sólida con concepción austera, instalaciones sencillas y ambiente agradable, sin lujos y adornos, siempre considerando la viabilidad financiera que le permita sobrevivir. La organización proporciona un servicio educativo de alta calidad, con planteamiento ético y moral, con un bajo costo operativo que permita el acceso a los estudiantes de menos recursos.

Ámbito Interno.

Problemas. Se obtuvo un total de 34 problemas, los 15 más importantes estuvieron referidos básicamente a los grupos de Infraestructura, Estructura Organizacional y Manejo Gerencial, Comunicación e Integración, Personal, Misión UCAB y CIEPV, esto de acuerdo a la clasificación utilizada en la investigación. De éstos los cinco grupos de problemas más importantes son los siguientes:

- Grupo: *Infraestructura*. Subgrupo: *Carencia de espacio físico para desarrollar actividades académicas, culturales, deportivas, esparcimiento, etc.* Ponderación: 887. A pesar de que esto constituye un aspecto que obedece a que la universidad aún es muy incipiente, el grupo de expertos lo percibe como un obstáculo que impide llevar a cabo actividades orientadas a hacer vida universitaria, es considerado un aspecto muy importante tratándose del tipo de organización en cuestión.
- Grupo: *Integración y Comunicación*. Subgrupo: *No existe una concepción sistémica de las unidades y dependencias*. Ponderación 768. Lo que más se resalta, en opinión de la muestra de expertos, es la poca interacción entre las distintas Direcciones de Escuelas y demás departamentos, lo cual conlleva a que las distintas unidades sean concebidas como *islas*, básicamente se refieren a que no existe un verdadero trabajo en equipo en determinadas actividades.
- Grupo: *Estructura Organizacional y Manejo Gerencial*. Subgrupo: *Manejo gerencial bajo la concepción empresarial, mas no educativa*. Ponderación: 737. Este aspecto es percibido como un problema que dificulta la toma de decisiones y en muchos casos la hace muy burocrática.

- Grupo: *Misión UCAB*. Subgrupo: *Dificultad para compartir la misión y visión de la UCAB – Guayana*. Ponderación: 726. Si bien es cierto que se reconoce que los miembros de la universidad se identifican con la misión y valores ucabistas, no es la misma situación cuando de llevarla a la práctica se trata. La UCAB tiene orientación social, lo cual requiere de apoyo de parte de sus miembros para realizar trabajos comunitarios, sin embargo, hasta ahora el apoyo no es el esperado; pareciese que el compromiso es más moral que práctico.
- Grupo: *CIEPV (Centro de Investigación para la Educación, Productividad y la Vida)*. Subgrupo: *Centro de Investigación sin una estructura consolidada, con escaso presupuesto propio para realizar investigación y sin vínculo con la docencia*. Ponderación: 689. La universidades deben realizar una función rectora en la educación, así como en la ciencia y la cultura, por ende para cumplir esta importante misión deben realizar actividades dirigidas a difundir el saber mediante la enseñanza y la investigación. Si la UCAB – Guayana es incipiente, más aún lo es su centro de investigación, en este sentido lo que más resalta es la poca relación del mismo con la academia, dando la percepción de trabajar como un ente aislado, que a veces parece realizar trabajos muy puntuales para determinados sectores de la sociedad, concebido más como una organización que como universidad. Adicionalmente, se han incentivado muy poco las propuestas de investigación desde cada una de las Direcciones de Escuelas.

Fortalezas. Se obtuvo un total de 42 fortalezas, de las cuales 15 son las más importantes, de éstas las cinco con mayor puntaje, de acuerdo a la clasificación por grupos y subgrupos, correspondieron a los siguientes aspectos:

- Grupo: *Entorno Social*. Subgrupo: *Reconocimiento y prestigio institucional*. Ponderación: 1.488.
- Grupo: *Compromiso e Identidad Universitaria*. Subgrupo: *Alto compromiso e identificación de todo el personal y estudiantes con la UCAB – Guayana*. Ponderación: 1.274.
- Grupo: *Entorno Social*. Subgrupo: *El interés permanente de la UCAB – Guayana en proyectarse a la comunidad, a través de proyectos de orientación social*. Ponderación: 844.
- Grupo: *Infraestructura*. Subgrupo: *Planta física, infraestructura tecnológica y equipos adecuados*. Ponderación: 822.
- Grupo: *Docencia*. Subgrupo: *Alto nivel de preparación del personal docente*. Ponderación: 769.

Debilidades. El presente estudio arrojó un total de 50 debilidades, de las cuales 22 fueron consideradas como las más importantes. Las cinco más resaltantes están referidas a los siguientes aspectos:

- Grupo: *Investigación*. Subgrupo: *Carencia de actividades que fomenten la labor de investigación entre el personal docente. Poco apoyo y estímulo a las actividades de investigación por parte de las Direcciones de Escuela y el CIEPV*. Ponderación: 1.577.
- Grupo: *Infraestructura*. Subgrupo: *Pocos espacios físicos para la reflexión, discusión, esparcimiento y actividades diferentes a las estrictamente académicas y docentes*. Ponderación: 720. Esta debilidad es también vista como un problema por parte de la muestra de expertos.

- Grupo: *Entorno Social*. Subgrupo: *Escasa disposición del personal académico y de la comunidad estudiantil para involucrarse en planes de trabajo con sectores populares y marginados*. Ponderación: 613.
- Grupo: *Estructura Organizacional y Manejo Gerencial*. Subgrupo: *Clara división entre el personal académico y administrativo, debido a la dificultad por parte de algunas autoridades en comprender el contexto académico y la importancia de perseguir un mismo fin como organización*. Ponderación: 587.
- Grupo: *Estructura Organizacional y Manejo Gerencial*. Subgrupo: *Falta de comprensión sobre la importancia del control administrativo y financiero como apoyo indispensable a la gestión económica de la UCAB – Guayana*. Ponderación: 576. Es interesante destacar que cuando se les aplicó a la muestra de expertos el cuestionario correspondiente a la Matriz de Evaluación de Factores Internos, cambió la percepción y pasó a ser considerada como una fortaleza.

Matriz EFI.

En opinión de los miembros de la muestra de expertos, éstos son los factores críticos para el éxito más importantes en el Sector de Educación Superior.

En lo que se refiere a las fortalezas,

- *Calidad y excelencia académica en la enseñanza*. (Peso: 4). Recibió una calificación de cuatro (4), con lo es considerada una de las fortalezas más importantes de la UCAB – Guayana.

- *Reconocimiento y prestigio institucional.* (Peso: 3). Es considerado conjuntamente con el anterior un factor importante en el desempeño del sector, además se le asignó la máxima calificación (4), con lo cual este aspecto constituye una gran fortaleza para la UCAB- Guayana.
- *El interés permanente de la UCAB- Guayana en proyectarse a la comunidad, a través de proyectos de orientación social.* (Peso: 3). Se asume que éste es un importante factor en el sector de educación superior, ya que permite un mayor acercamiento entre la comunidad y la universidad, más aún constituye una forma indirecta de promoción. Se considera como una *fuerte fortaleza.* (Calificación: 3).
- *Grandes posibilidades de desarrollo profesional y de carrera, a través de formación continua y planes de ascensos en la docencia.* (Peso: 3) Al asignarle a este factor una calificación de 3, se asume que es una fuerte fortaleza; a pesar de que en la UCAB - Guayana hasta ahora muy poco se ha hecho en tal sentido, por estar más centrado en lo operativo que en lo reflexivo, se reconoce que cuenta con el suficiente apoyo interno como para llevarlo a la práctica cuando así se decida, ya que cuenta con el CIEPV, la Escuela de Educación para los cursos de pedagogía, la unidad de Formación Continua, etc.
- *Infraestructura tecnológica, planta física y equipos adecuados.* (Peso: 3). Sin duda es considerado un factor importante para lo docencia, así como para los servicios de apoyo al estudiante. Se considera que la UCAB – Guayana tiene una fuerte fortaleza en este aspecto. (Calificación: 3).
- *Ayuda socio – económica para estudiantes de menos recursos.* (Peso : 3). Dada la actual coyuntura económica, es considerado un factor de importancia para desempeñarse

satisfactoriamente en este sector, más aún tratándose de una universidad privada con una profunda orientación social de acuerdo a la declaración de su misión, por lo cual es importante dar acceso de educación de calidad a estudiantes de menor ingreso. Se considera que la universidad tiene una fuerte fortaleza en este sentido. (Calificación: 3)

Desde el punto de vista de las debilidades,

- *Escasa visión de futuro, metas generalmente de corto plazo; dirección muy operativa y poco reflexiva.* (Peso: 3). La UCAB – Guayana es considerada débil en este aspecto (Calificación: 2), no se percibe, en opinión de la muestra de expertos, un plan estratégico cónsono con el actual entorno que permita enfrentar con éxito los distintos escenarios potenciales.
- *Marcado aislamiento entre las Direcciones de Escuelas y demás dependencias, ya que están muy centrados en sus propias actividades, lo cual impide una gestión de conjunto, un enfoque sistémico y por ende, un trabajo en equipo.* (Peso: 3). A pesar de reconocerse que existe comunicación entre cada una de las dependencias y hay claridad en las funciones específicas de cada una, se percibe a cada Dirección de Escuela o departamento como entes aislados, cada uno trabajando separado, lo cual dificulta la consecución de un fin como organización bajo la concepción sistémica. (Calificación: 2).
- *Escasa dotación bibliográfica e inadecuada ubicación física de la biblioteca.* (Peso: 3) Aún cuando en los planes de la UCAB – Guayana está planteada la reubicación definitiva de la biblioteca, aunado al hecho de que es una universidad de nueva data en la zona, se percibe como un aspecto débil (Calificación: 2). Este factor es importante si consideramos que dada la actual coyuntura, resulta difícil para los estudiantes de bajos

recursos comprar libros, por lo cual se requiere un importante apoyo de la biblioteca en tal sentido.

- *Desconocimiento, por parte del personal y alumnos, acerca de la misión ucabista, su identidad ignaciana y pedagógica.* (Peso: 3). A pesar de reconocerse la gran identificación hacia la UCAB – Guayana, por parte de la mayoría de su personal, así como de los estudiantes, se desconoce su filosofía y orientación, por ende resulta difícil poder orientar gran parte de este valioso recurso humano en las distintas actividades de orientación social. (Calificación: 2).
- *Falta de comprensión, por parte del personal, sobre la importancia del control administrativo y financiero como apoyo indispensable a la gestión económica de la UCAB – Guayana.* (Peso: 3). Se considera que en este sector, a pesar de no perseguir fines de lucro, es importante mantener niveles mínimos de rentabilidad, con el objeto de garantizar la permanencia y futuro crecimiento de la universidad, por esto se hace preciso un riguroso control del ámbito financiero. En esta matriz este aspecto pasa a convertirse en una fuerte fortaleza (Calificación: 3), cuando inicialmente en el análisis interno la muestra lo había designado como una de las debilidades más importantes.

Más aún, la mayoría de los integrantes de la muestra de expertos la consideró como una fortaleza, es decir perciben que sí existe una adecuada comprensión acerca del control administrativo y financiero por parte del personal administrativo y académico.

Ahora bien, el hecho de que una fuerza figure en la matriz EFI no quiere decir que cuente con el consenso de todos, esto debido al criterio de su selección (puntaje superior al promedio), esto explica por qué alguna fuerza que haya sido considerada por un grupo

como debilidad puede ser considerado por otros como una fortaleza, tal como lo fue este caso.

Por otra parte, al disponer de un segundo instrumento (Matriz EFI) que mostrase las fuerzas tomadas en cuenta por otros expertos, se permitió una recapitación y reorientación por parte de aquellos que mantenían una opinión previa distinta.

Adicionalmente, se consultó a parte de la muestra que había seleccionado esta debilidad en la etapa del análisis del ámbito interno, concluyéndose que parte de su reorientación se debió a la misma formulación de su planteamiento, por lo cual la debilidad debía ser descrita como la ausencia de visión de conjunto, en el control financiero, por parte de las Direcciones de Escuelas y las dependencias administrativas. Con lo cual la debilidad no consiste en la falta de comprensión, tal como se reflejó, sino en la falta de trabajo en equipo en lo referente al tema de la gestión económica de la UCAB –Guayana.

- *Falta de comunicación y coordinación entre las Escuelas y demás departamentos, por falta de claridad en funciones específicas.* (Peso: 3). Al igual que el factor anterior, se consideró más bien como una fuerte fortaleza para la UCAB - Guayana (Calificación: 3), cuando en una primera etapa fue considerada una debilidad. Es importante resaltar que parte de la muestra consultada que había señalado originalmente esta debilidad, reorientó la misma hacia la falta de fluidez de comunicación entre los distintos departamentos.

Sin embargo, en lo que respecta a *la comunicación flexible entre autoridades, personal y estudiantes*, la misma se percibe se percibe como una fuerte fortaleza (Calificación: 3), en la sección correspondiente a las fortalezas. Por lo que se puede concluir que constituye un factor crítico que favorece la posición interna de la organización.

Tal como se explicó en la metodología, acerca de la Matriz EFI, está permitido colocar un mismo factor crítico para el éxito tanto en las fortalezas como en las debilidades, dado que es

probable que algunos miembros de la muestra lo consideren como una fortaleza y otros lo consideren una debilidad, esto justamente fue lo que sucedió con el factor explicado anteriormente, lo cual es perfectamente comprensible y válido metodológicamente.

Como aspecto positivo para la gestión de la UCAB – Guayana, ninguna debilidad fue evaluada con uno (1), es decir como un factor *muy débil*. Esto último apunta hacia aspectos organizacionales que se pueden recuperar de forma más expedita con adecuadas estrategias.

Ahora bien, en cuanto a la evaluación general de la UCAB – Guayana, se obtuvo un peso ponderado de 257, lo cual refleja que la organización es apenas relativamente fuerte en lo interno (ya que de acuerdo a lo explicado en la metodología la media es de 250). Esto a pesar de que se reflejaron muchas más debilidades que fortalezas, sin embargo debe mejorarse tal situación, superando las debilidades hasta convertirlas en fortalezas y potenciando las fortalezas, con el objeto de garantizar el futuro crecimiento de la universidad.

Ámbito Externo.

El resultado arrojó sólo 17 amenazas y 21 oportunidades, lo cual refleja, en parte, que los coordinadores y directores de la organización (muestra de expertos) están más concentrados en aspectos organizacionales internos, más pendientes de la situación presente de la universidad que en la visión del futuro y del entorno, menos preocupados por el ámbito externo y sus consecuencias en la gestión de la UCAB – Guayana. Esto probablemente se deba al hecho de la excesiva confianza de pertenecer a una organización con tradición y prestigio, lo cual no genera suficiente preocupación por el entorno, esto desde el punto de vista estratégico pudiera representar algún riesgo para el futuro de la organización.

Este aspecto es de sumo interés, inclusive la muestra de expertos lo consideró como una debilidad organizacional cuando se le consultó sobre la situación interna de la UCAB – Guayana.

Oportunidades. De las siete más importantes, las principales a destacar son las siguientes:

- Grupo: *Entorno Social*. Subgrupo: *Reconocimiento, prestigio y confianza hacia la UCAB-Guayana, generada por el soporte, apoyo y experticia de la institución a nivel nacional y la excelencia de su personal académico*. Ponderación: 2.044. Esta oportunidad es considerada también una fortaleza.
- Grupo: *Ubicación Geográfica*. Subgrupo: *Ubicada en una región de altas potencialidades de desarrollo económico, lo cual aumenta la demanda de formación en carreras tales como: Ingeniería Industrial, Relaciones Industriales, Administración y Contaduría*. Ponderación: 640.
- Grupo: *Sector de Educación Superior*. Subgrupo: *Falta de prestigio y reconocimiento de otros centros de estudios universitarios en la región*. Ponderación: 397. La muestra de expertos considera que las debilidades de las demás instituciones pueden representar oportunidades para la UCAB – Guayana.
- Grupo: *Personal Docente*. Subgrupo: *Ciudad Guayana cuenta con profesionales de alto nivel que permite disponer de excelentes profesores*. Ponderación: 396.
- Grupo: *Sector de Educación Superior*. Subgrupo: *Universidades públicas con serias dificultades por falta de presupuesto, lo cual apunta hacia la reducción de la oferta, así como el cierre temporal de algunas de ellas*. Ponderación: 393.

Amenazas. El análisis arrojó siete amenazas como las más importantes, de las cuales las de mayor peso fueron las siguientes:

- Grupo: *Situación Económica*. Subgrupo: *Recesión económica, la cual afecta la incorporación y permanencia de los estudiantes en una institución privada y por ende, atenta contra el crecimiento de la matrícula de la UCAB – Guayana*. Ponderación: 2.572.
- Grupo: *Situación Política*. Subgrupo: *Inestabilidad política y creciente intolerancia ante la diversidad ideológica y política. Ambiente político adverso a las posturas tomadas por personalidades y autoridades de la UCAB*. Ponderación: 1.416.
- Grupo: *Sector de Educación Media*. Subgrupo: *Bajo nivel de Educación Media Diversificada y Profesional. Deficiente preparación de los estudiantes que optan por ingresar a la universidad*. Ponderación: 574.
- Grupo: *Entorno Social*. Subgrupo: *Percepción como universidad elitista y de oposición al gobierno*. Ponderación: 494.
- Grupo: *Situación Política*. Subgrupo: *La Constituyente Universitaria con miras a la intervención estatal de la UCAB – Guayana*. Ponderación: 492.

Matriz EFE.

Los resultados obtenidos indican que, de la muestra consultada, los factores críticos para el éxito considerados más importantes para la consecución del éxito en el Sector de Educación Superior, lo constituyen los siguientes:

Desde el punto de vista de las oportunidades,

- *Reconocimiento, prestigio y confianza hacia la UCAB- Guayana, generada por el soporte, apoyo y experticia de la institución a nivel nacional y la excelencia de su personal académico*. (Peso: 9). La calificación asignada fue de 4 puntos, lo cual significa

que la muestra de expertos consultada considera que las actuales estrategias de la universidad están orientadas con *alta eficacia* al aprovechamiento de esta oportunidad, considerada además la más importante de todas.

- *Ciudad Guayana cuenta con profesionales de alto nivel que permite disponer de excelentes profesores.* (Peso: 8). Las actuales estrategias apuntan al aprovechamiento de este importante factor crítico para el éxito, con una mediana eficacia (Calificación: 3); aún así se debe mejorar un tanto en este sentido.
- *Ubicada en una región de altas potencialidades de desarrollo económico, lo cual aumenta la demanda de formación en carreras tales como: Ingeniería, Relaciones Industriales, Administración y Contaduría.* (Peso: 8). Se percibe que la UCAB – Guayana, se ha manejado con mediana eficacia en este sentido (Calificación: 3), a través de convenios con empresas de la región, aprovechando de igual manera los programas de pasantías. Es recomendable ahondar más en lo relativo a la concienciación de la importancia de dichas carreras en la región, como base para el crecimiento económico.
- *Pocas universidades de la región ofrecen carreras de corte humanístico, lo cual implica escasa o nula competencia para la UCAB – Guayana en este aspecto.* (Peso: 8). Las estrategias actuales sí están tomando en cuenta este factor (Calificación: 3), tanto es así que no limitan su aprovechamiento a la actual oferta de carreras de corte humanístico en la región, sino que promueven actividades como foros y jornadas que apuntan a resaltar las mismas y además, vincularlas con el actual entorno socio económico, generando una estrecha relación empresa - universidad inédita en esta área en Ciudad Guayana.
- *Escasa actividad científica en la zona, lo cual posibilita la generación de productos diferenciados, así como estudios de superación.* (Peso: 7). Se considera que las actuales

estrategias responden con baja eficacia al aprovechamiento de esta importante oportunidad. (Calificación: 2). Dado el aislamiento del CIEPV y su escasa conexión con la academia se dificulta tomar ventaja de este importante aspecto del entorno.

Desde el punto de vista de las amenazas,

- *Inestabilidad política y creciente intolerancia ante la diversidad ideológica y política. Ambiente político adverso a las posturas tomadas por personalidades y autoridades de la UCAB.* (Peso: 8). Sin embargo, a pesar de la actual coyuntura política se percibe que las actuales estrategias están orientadas, con mediana eficacia, al enfrentamiento de esta amenaza. (Calificación: 3). Aunque siendo un aspecto tan delicado debe mejorarse en este sentido.
- *Recesión económica, la cual afecta la incorporación y permanencia de los estudiantes en una institución privada y por ende, atenta contra el crecimiento de la matrícula de la UCAB – Guayana.* (Peso: 9). La muestra de expertos considera este factor como una fuerte amenaza para el futuro de la universidad, ya que la creciente inflación que se vive en el país (Boletín BCV, agosto 2003), conlleva inevitablemente a la pérdida del poder adquisitivo de las familias, repercutiendo negativamente en la matrícula, ya que se evalúan otras alternativas de estudios como pudieran ser opciones de carreras cortas en institutos universitarios o universidades públicas que ofrezcan educación a menor costo.
- Aún así, las autoridades de la UCAB – Guayana están conscientes de esto y por ello se han trazado acciones que permitan la posibilidad de estudios de alumnos cuyas familias tengan bajos ingresos, esto a través de los programas de ayudas económicas a los estudiantes, pensiones proporcionales, becas – trabajos, créditos educativos, etc. Esta es la razón por la cual la muestra de expertos consultada le asigna una calificación de 3, ya que

considera que medianamente la universidad ha podido contrarrestar el efecto negativo de esta importante amenaza, más aún si consideramos que esta situación pueda perdurar por un largo plazo dadas las expectativas del entorno socio – económico.

- *Bajo nivel de la Educación Media Diversificada y Profesional. Deficiente preparación de los estudiantes que optan por ingresar a la universidad.* (Peso: 8). Los miembros de la muestra de expertos consideran que las estrategias de la UCAB – Guayana responden con mediana eficacia (Calificación: 3) a esta amenaza, entre otras razones por el apoyo que presta el CADH en lo referente a cursos sobre metodologías de estudios y orientación vocacional, sin embargo esto es apenas un paliativo para un factor tan estratégico. Este factor es impactante en la gestión de la UCAB – Guayana, hasta el punto de hacer prevalecer el aspecto financiero sobre el académico, desviando así los objetivos propios de la universidad en favor de su supervivencia.
- *Percepción como universidad elitista y de oposición al gobierno.* (Peso: 6). Las estrategias responden con baja eficacia a esta amenaza (Calificación: 2), la cual dado el actual entorno político debe ser tomada muy en cuenta.

En general, se considera que las actuales estrategias de la UCAB – Guayana responden con mediana eficacia a los principales factores críticos para el éxito en el Sector de Educación Superior, obteniendo una calificación de 296, por encima de la media (250), por lo cual podría concluirse además que, de acuerdo a la opinión de la muestra de expertos consultada, la universidad tiene una posición externa relativamente fuerte en los aspectos señalados. Aunque debe destacarse que no debe descuidarse por ello, más aún mejorar en los distintos factores contemplados.

DOFA asociada a la Misión, Visión, Propósito Estratégico y Objetivos Generales.

Entre las principales fortalezas y oportunidades vinculadas al logro de la misión, visión, propósito estratégico y objetivos generales de la UCAB – Guayana se encuentran:

Fortalezas:

- Calidad y excelencia académica de la enseñanza.
- Alto compromiso e identificación de todo el personal y estudiantes con la UCAB – Guayana.
- Identificación de los miembros de la institución con la misión y visión, lo que genera sentido de pertenencia ucabista.
- El interés permanente de la UCAB en proyectarse a la comunidad, a través de proyectos de orientación social.
- Alta credibilidad de la UCAB para servir como mediador y factor multiplicador para debatir temas de interés general.
- Ayuda socio – económica para estudiantes de menos recursos.
- Pertenencia a una red de instituciones con las que formalmente se comparte la filosofía AUSJAL.
- Calidad de los servicios de apoyo a los estudiantes: cultura, deportes, talleres CADH, proyección a la comunidad, etc.

Oportunidades:

- Reconocimiento, prestigio y confianza hacia la UCAB - Guayana.
- Ambiente social receptivo a las propuestas.

- La red AUSJAL como medio para el intercambio de experiencias en lo académico y humanístico.
- Las obras de la compañía de Jesús como canal para un mayor contacto con las redes sociales populares.
- Disposición de empresas y patrocinadores para otorgar becas a los estudiantes y financiar nuevos proyectos.
- Escasa actividad científica en la zona.

A continuación se listan las principales debilidades y amenazas que pueden constituirse en eventuales obstáculos para la consecución de la misión, visión, propósito estratégico y objetivos generales.

Debilidades:

- Carencia de actividades que fomenten la labor de investigación entre el personal docente. Escaso vínculo entre el CIEPV y la academia.
- Escasa visión de futuro, metas generalmente de corto plazo; muy operativos y poco reflexivos.
- Marcado aislamiento entre las Direcciones de Escuelas y demás dependencias, lo cual impide una gestión de conjunto, un enfoque sistémico y por ende un trabajo en equipo.
- Pocos espacios físicos para la reflexión, discusión, esparcimiento y actividades diferentes a las estrictamente académicas.
- Desconocimiento por parte del personal docente de la misión ucabista, su identidad ignaciana y pedagógica.
- Escasa disposición del personal académico y de la comunidad estudiantil para involucrarse en planes de trabajo con sectores populares y marginados.

Amenazas:

- Inestabilidad política y creciente intolerancia ante la diversidad ideológica y política. Ambiente político adverso a las posturas tomadas por personalidades y autoridades de la UCAB.
- Retraso en el pago del aporte del Ministerio de Educación Superior a la UCAB.

Problemas más importantes con su respectiva DOFA asociada.

A continuación se presentan cada uno de los 15 problemas organizacionales más importantes en opinión de la muestra de expertos, es decir todos aquellos cuya ponderación haya sido superior a la media. A cada uno de ellos se les asocia sus respectivas debilidades que la explican, así como las fortalezas que permitan apoyar la elaboración de estrategias orientadas a la solución de los mismos; adicionalmente se vinculan a cada problema las oportunidades que se pueden aprovechar para paliar o solucionar el mismo, así como las amenazas que podrían agravarlo o convertirlo en un problema terminal para la organización.

1. Grupo: Personal .

1.a. Subgrupo: Personal insuficiente para el volumen de trabajo.

Debilidades:

Escaso personal para la gestión administrativa.

Escasez presupuestaria para entrenamiento, contratación de personal y equipos.

Procesos administrativos centralizados, marcada dependencia con la UCAB - Caracas.

Fortalezas:

Alto compromiso e identificación de todo el personal con la UCAB – Guayana.

Orden y eficiencia administrativa.

1.b. Subgrupo: Inexistencia de una clara política de selección de personal docente y administrativo.

Debilidades:

Organización en Guayana de nueva data.

Marcado aislamiento entre las Direcciones de Escuelas y demás dependencias, lo cual impide una gestión de conjunto, un enfoque sistémico y por ende, un trabajo en equipo.

Fortalezas:

Transparencia en la selección de profesores.

Oportunidades:

Ciudad Guayana cuenta con profesionales de alto nivel que permite disponer de excelentes profesores.

2. Grupo: Presupuesto.

2.a. Subgrupo: Limitación de programas y planes debido a reducción de presupuesto.

Debilidades:

Alta dependencia del pago de la matrícula.

Requerimiento de financiamiento para la realización de proyectos propios.

Fortalezas:

Alta capacidad gerencial de las autoridades.

Orden y eficiencia administrativa, lo cual permite reducir los gastos.

Oportunidades:

Reconocimiento y prestigio hacia el proyecto UCAB – Guayana.

Disposición de empresas y patrocinadores para otorgar becas a los estudiantes y financiar nuevos proyectos.

Amenazas:

Retraso en el pago del aporte a la UCAB, por parte del Ministerio de Educación Superior.

Recesión económica.

Paralización del dinamismo de la ciudad.

3. Grupo: Integración y Comunicación.

3.a. Subgrupo: Falta de espacios para la reflexión y discusión.

Debilidades:

Escasez presupuestaria.

Organización en Guayana de nueva data.

Requerimiento de financiamiento para la realización de proyectos propios.

Infraestructura y dotación inconclusa.

Fortalezas:

Espacios de calidad para la realización de eventos.

Amenazas:

Crecimiento de la población estudiantil.

3.b. Subgrupo: No existe una concepción sistémica de las unidades y dependencias.

Debilidades:

Marcado aislamiento entre las Direcciones de Escuelas y demás dependencias, lo cual impide una gestión de conjunto, un enfoque sistémico y por ende, un trabajo en equipo.

División entre el personal académico y administrativo, donde no está del todo claro la importancia de perseguir un mismo fin como organización.

Fortalezas:

Universidad pequeña e incipiente, lo cual permite dar seguimiento a los procesos y planes administrativos y académicos.

Comunicación flexible entre autoridades, personal y estudiantes.

Alto compromiso e identificación de todo el personal con la UCAB – Guayana.

3.c. Subgrupo: Poca efectividad de los canales de comunicación para transmitir los lineamientos y directrices.

Debilidades:

División entre el personal académico y administrativo, donde no está del todo claro la importancia de perseguir un mismo fin como organización.

Fortalezas:

Estructura organizativa y reglamentaria bien definida.

Universidad pequeña que permite dar seguimiento a los procesos.

Comunicación flexible entre autoridades y personal.

4. Grupo: Situación financiera.

4.a. Subgrupo: Crisis Financiera de la UCAB.

Debilidades:

Carencia de una estrategia más enfática para la recuperación del pago de las cuotas morosas.

Alta dependencia del pago de la matrícula.

Fortalezas:

Orden y eficiencia administrativa, lo cual reduce los gastos.

Alto compromiso e identificación de todo el personal y estudiantes con la UCAB – Guayana.

Alta capacidad gerencial de las autoridades.

Alto sentido de responsabilidad del personal.

Oportunidades:

Demanda potencial del mercado hacia carreras como: Ing. en Informática, Ing. en Telecomunicaciones e Ing. Civil.

Región de altas potencialidades de desarrollo económico.

Amenazas:

Recesión Económica.

5. Grupo: Estructura y Manejo Gerencial.

5.a. Subgrupo: Ausencia de un plan estratégico propio. (La percepción de la muestra es que en caso de existir, es probable que no haya sido divulgado a todo el personal)

Debilidades:

Miedo al cambio de sistemas clásicos, muy conservadores en cuanto a las líneas de acción, centrados en lo conocido y con temor al cambio.

Escasa visión de futuro, metas generalmente de corto plazo; muy operativos y poco reflexivos.

División entre el personal académico y administrativo, no está del todo internalizada la importancia de perseguir un mismo fin como organización.

Fortalezas:

Comunicación flexible entre autoridades y demás personal.

Amenazas:

Mito del prestigio organizacional.

Recesión Económica.

5.b. Subgrupo: Manejo Gerencial bajo la concepción empresarial.

Debilidades:

Escasa concepción académica por parte de las autoridades. Cultura empresarial mas no universitaria.

Dificultad por parte de algunas autoridades en comprender el contexto académico.

Fortalezas:

Favorable disposición de las autoridades y personal de la UCAB – Guayana de instrumentar el soporte y la experticia de la UCAB – Caracas.

Comunicación flexible entre autoridades y personal.

5.c. Subgrupo: Excesiva prioridad hacia labores administrativas en detrimento de otras actividades académicas claves.

Debilidades:

Escasa concepción académica por parte de las autoridades.

Dificultad por parte de algunas autoridades en comprender el contexto académico.

Escaso personal para la gestión administrativa.

Escasez presupuestaria para cubrir entrenamiento, contratación de personal y de equipos.

Fortalezas:

Alto sentido de responsabilidad del personal.

6. Grupo: Misión UCAB.

6.a. Subgrupo: Dificultad para compartir la misión y visión de la UCAB.

Debilidades:

Cultura empresarial mas no universitaria.

Organización en Guayana de nueva data.

Desconocimiento por parte del personal docente de la misión ucabista, su identidad ignaciana y pedagógica.

Fortalezas:

Alto compromiso e identificación de todo el personal y estudiantes con la UCAB Guayana.

Identificación de los miembros de la institución con la misión y visión, lo que genera sentido de pertenencia ucabista.

El interés permanente de la UCAB en proyectarse a la comunidad, a través de proyectos de orientación social.

Oportunidades:

Ambiente social receptivo a las propuestas.

7. Grupo: Biblioteca

7.a. Subgrupo: Inadecuado servicio de la biblioteca.

Debilidades:

Escasez presupuestaria.

Infraestructura y dotación inconclusa.

Escasa dotación bibliográfica e inadecuada ubicación física de la biblioteca.

Fortalezas:

Universidad pequeña que permite dar seguimiento a los procesos.

Oportunidades:

Disposición de empresas y patrocinantes para financiar proyectos.

Amenazas:

Descuido de la actualización permanente, debido al mito del prestigio organizacional.

8. Grupo: Cursos y Entrenamientos.

8.a. Ausencia de política de formación y desarrollo para directivos, docentes y demás personal.

Debilidades:

Muy poca o escasa dedicación a los planes de formación de los profesores, por parte de las Direcciones de Escuelas.

Escasez presupuestaria para cubrir entrenamiento, contratación del personal y de equipos.

Fortalezas:

Posibilidades de desarrollo profesional a través de Formación Continua y planes de ascensos en la docencia.

Calidad de servicios de apoyo a los profesores a través del CADH, Escuela de Educación, CAI, CIEPV, Formación Continua.

Oportunidades:

Reconocimiento y prestigio hacia la UCAB - Guayana.

Amenazas:

Recesión económica.

9. Grupo: CIEPV

9.a. Centro de investigación sin una estructura consolidada, sin presupuesto propio para realizar investigaciones y sin vínculo con la docencia.

Debilidades:

Carencia de actividades que fomenten la labor de investigación entre el personal docente.

Poco apoyo y estímulo a las actividades de investigación por parte de las Direcciones de Escuela.

Escasez presupuestaria para cubrir entrenamiento, contratación del personal y de equipos.

Organización en Guayana de nueva data.

Requerimiento de financiamiento en gran proporción para la realización de proyectos propios.

Fallas en la canalización de recursos e ideas innovadoras en pro del crecimiento y consolidación organizacional.

Fortalezas:

Alto nivel de preparación del personal docente.

Misión orientada a la formación de profesores en el área humanística.

Reconocimiento y prestigio institucional.

Alta credibilidad de la UCAB para servir como mediador y factor multiplicador para debatir temas de interés general.

Conciencia por la ecología, el medio ambiente y el desarrollo sustentable.

Favorable disposición de las autoridades y personal de la UCAB – Guayana de instrumentar el soporte y la experticia de la UCAB – Caracas.

Oportunidades:

Reconocimiento y prestigio hacia la UCAB.

Región de alta potencialidad de desarrollo económico.

Disposición de empresas para financiar proyectos.

Escasa actividad científica en la región.

Amenazas:

La paralización del dinamismo de la ciudad.

Promoción de investigación por parte de otras universidades.

Dificultad para encontrar profesores en áreas especializadas.

10. Grupo: Infraestructura.

10.a. Carencia de espacio físico para desarrollar actividades académicas, culturales, deportivas y de esparcimiento.

Debilidades:

Escasez presupuestaria.

Organización en Guayana de nueva data.

Requerimiento de financiamiento para la realización de proyectos propios.

Fortalezas:

Esmero en el mantenimiento y mejoras de planta física y equipos.

Amenaza:

Recesión económica.

Indicadores de Gestión.

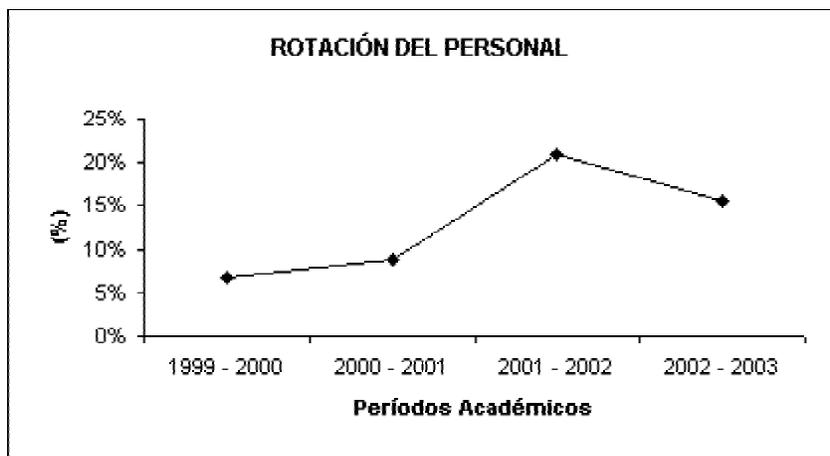
Como complemento al análisis del ámbito interno, se muestran los niveles y tendencias (síntomas) de los principales indicadores de gestión, para posteriormente asociar a cada uno de ellos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitan generar las estrategias para su mejora en caso de requerirse.

En el Anexo 36 se presenta la forma de cálculo de cada uno de estos indicadores considerados para el presente análisis. 1

1. Índice Relativo al Personal.

1.1. Índice de Rotación (%)

Períodos	1999 - 2000	2000 - 2001	2001 - 2002	2002 - 2003
Índice de Rotación	6,78%	8,72%	20,94%	15,64%



Síntoma:
Alto y creciente.

Fuente: Dpto. de Personal y Cálculos Propios.

Debilidades:

No consolidación del personal docente en algunos aspectos.

Organización de nueva data en Guayana.

Escasa dedicación a los planes de formación docente, por parte de las Direcciones de Escuelas.

Escasez presupuestaria para cubrir entrenamientos de personal.

Fortalezas:

Alto sentido de responsabilidad del personal.

Evaluación periódica de los profesores.

Alto compromiso e identificación de todo el personal.

Reconocimiento y prestigio institucional.

Remuneración del personal docente competitiva en el mercado.

Posibilidades de desarrollo profesional a través de formación continua, postgrado y planes de ascensos en la docencia.

Universidad pequeña e incipiente, lo que permite dar seguimiento a los procesos, así como planes administrativos y académicos.

Flexible comunicación entre autoridades y personal.

Amenazas:

Dificultad para encontrar profesores en áreas especializadas y con experiencia.

La paralización del dinamismo de la ciudad, lo cual frena las opciones de investigación, programas y proyectos de la UCAB – Guayana.

Oferta de carreras en horarios nocturnos por parte de otras universidades.

Emigración de personal docente a otras regiones del país.

Oportunidades:

Ciudad Guayana cuenta con profesionales de alto nivel, lo cual permite disponer de excelentes profesores.

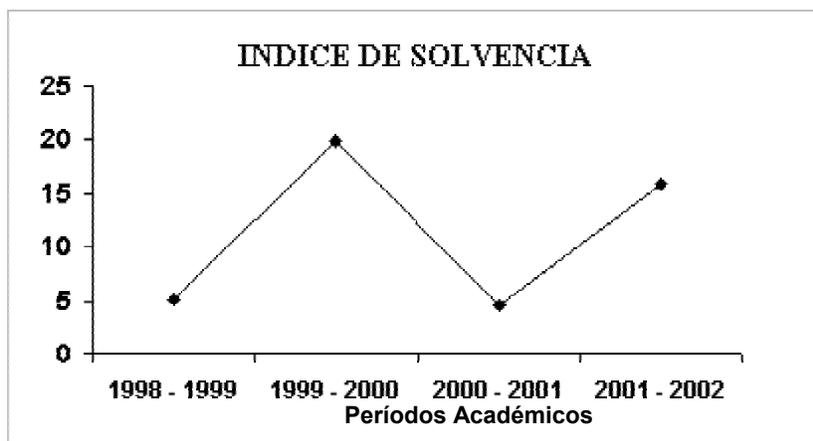
No existe una meta departamental al respecto, sin embargo es considerada un síntoma negativo. Esto permite concluir que aún en ciertos departamentos y Direcciones de Escuelas no ha habido una total consolidación del personal administrativo y docente.

2. Indicadores Financieros.

2.1. Indicadores Relativos a la Liquidez.

Solvencia

1998 - 1999	1999 - 2000	2000 - 2001	2001 - 2002
5,08	19,95	4,62	15,86



Fuente: Coordinación de Servicios Administrativos y cálculos propios.

Debilidades:

Carencia de una estrategia más enfática para la recuperación del pago de las cuotas morosas.

Alta dependencia del pago de la matrícula.

Alta deserción estudiantil por causas económicas y bajo rendimiento académico.

Fortalezas:

Favorable disposición de las autoridades y personal de la UCAB - Guayana a instrumentar la experiencia y el soporte de la UCAB - Caracas.

Alta capacidad gerencial de las autoridades.

Oportunidades

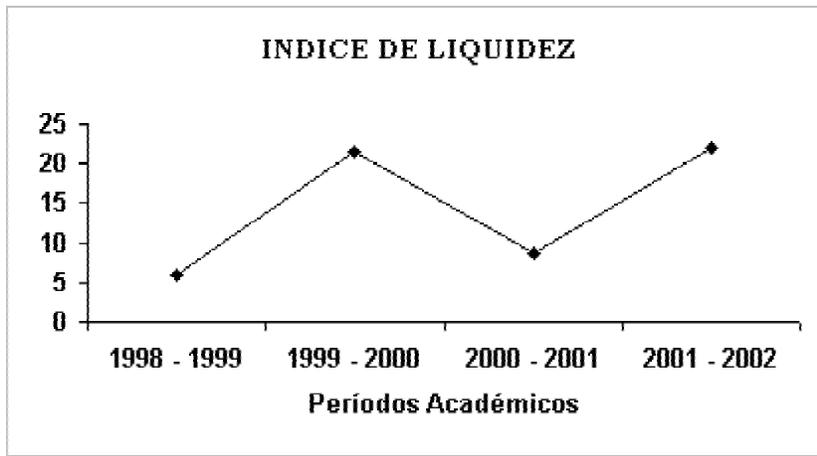
Posibilidad de ofertar otras carreras.

Amenazas:

Recesión económica.

2.1.2. Liquidez.

1998 - 1999	1999 - 2000	2000 - 2001	2001 - 2002
6,04	21,43	8,70	22,13



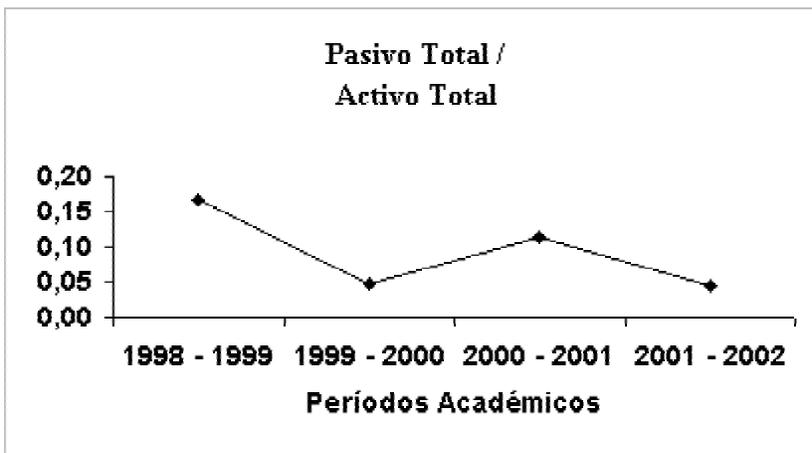
Fuente: Coordinación de Servicios Administrativos y cálculos propios.

Aplica la misma DOFA que el indicador anterior.

2.2. Indicador Relativo al Apalancamiento.

2.2.1. Pasivo Total / Activo Total

1998 - 1999	1999 - 2000	2000 - 2001	2001 - 2002
0,17	0,05	0,11	0,05



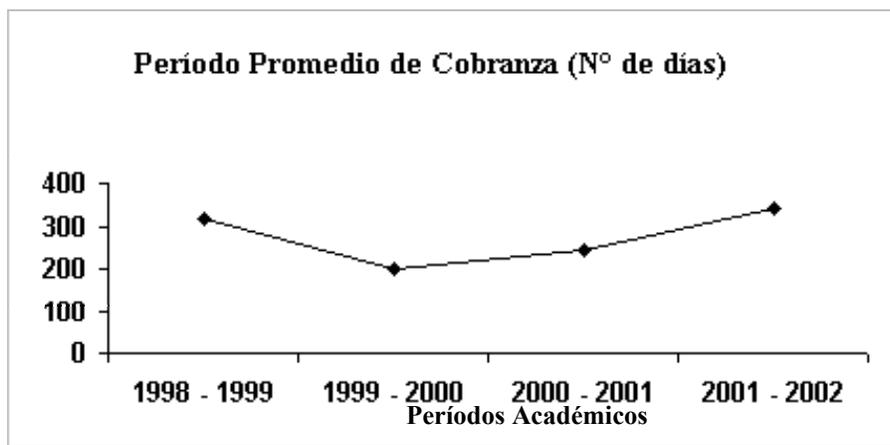
Fuente: Coordinación de Servicios Administrativos y cálculos propios.

Aplica la misma DOFA que el indicador anterior.

2.3. Indicadores de Actividad.

2.3.1. Período Promedio de Cobranza (Nº de días)

1998 - 1999	1999 - 2000	2000 - 2001	2001 - 2002
318,09	198,65	243,02	342,85

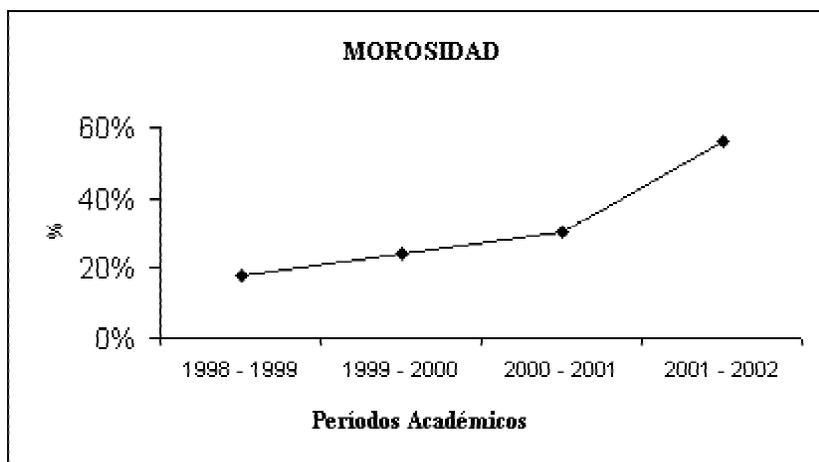


Síntoma:
Alto y creciente.

Fuente: Coordinación de Servicios Administrativos y cálculos propios.

2.3.2. % de Morosidad.

Período	1998 - 1999	1999 - 2000	2000 - 2001	2001 - 2002
Ctas p. Cobrar (Bs.)	191.998.000	635.763.760	1.316.521.050	1.636.322.200
Monto Vencido (Bs.)	34.780.750	152.852.146	399.281.661	920.222.190
% de Morosidad	18,12%	24,04%	30,33%	56,24%



Meta:
% Tasa de Retiro
Estudiantil : 5%

Síntoma:
Alto y creciente.

Fuente: Coordinación de Servicios Administrativos y cálculos propios.

La Coordinación de Servicios Administrativos apunta hacia una morosidad máxima equivalente al % de Retiro Estudiantil.

La siguiente es la DOFA para los Indicadores de Actividad:

Debilidades:

Carencia de una estrategia más enfática para la recuperación del pago de las cuotas morosas.

Elevadas cuotas de pago para los estudiantes.

División entre el personal académico y administrativo en lo concerniente de perseguir un mismo fin como organización.

Fortalezas:

Alto compromiso e identificación del personal y estudiantes con la UCAB - Guayana.

Favorable disposición de las autoridades y personal de la UCAB- Guayana de instrumentar el soporte y la experticia de la UCAB - Caracas.

De acuerdo con el perfil estudiantil, el 92% de los alumnos de la UCAB - Guayana, no posee carga familiar y el 76% financia sus estudios con los ingresos de sus familiares.

El 50% de los estudiantes posee ingresos familiares superiores a Bs. 1.000.000.

Específicamente, el 20% posee ingresos familiares superiores a Bs. 2.000.000. (UCAB en Cifras. 1999 - 2000 a 2001 - 2002)

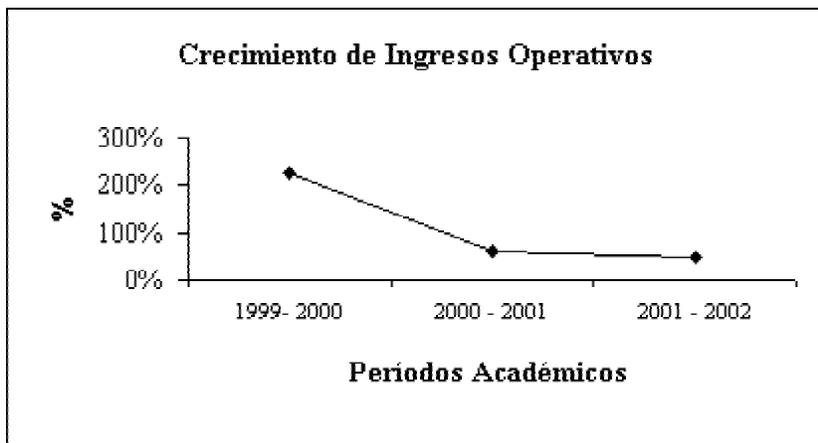
Amenazas:

Recesión económica.

2.4. Indicador de Crecimiento.

2.4.1. % Crecimiento Ingresos Operativos.

1998 - 1999	1999- 2000	2000 - 2001	2001 - 2002
432.980.046	1.408.769.746	2.289.640.709	3.413.860.457
% Crec. Ing. Operativos	225,37%	62,53%	49,10%



Fuente: Coordinación de Servicios Administrativos y cálculos propios.

Debilidades:

Carencia de una estrategia más enfática para la recuperación del pago de las cuotas morosas.

Alta dependencia del pago de la matrícula.

Alta deserción estudiantil por causas económicas y bajo rendimiento académico.

Ausencia de carreras en el turno nocturno.

Fortalezas:

Favorable disposición de las autoridades y personal de la UCAB - Guayana a instrumentar la experiencia y el soporte de la UCAB - Caracas.

Universidad pequeña e incipiente, lo cual facilita el seguimiento a los procesos y planes administrativos y académicos.

Alta capacidad gerencial de las autoridades.

Reconocimiento y prestigio organizacional.

Oportunidades

Posibilidad de ofertar otras carreras atractivas para la región.

Alternativa de estudio más económica que otras ciudades.

Amenazas:

Recesión económica.

Presencia de universidades públicas que ofrecen carreras similares a bajo costo.

Presencia de universidades e institutos de educación superior de menor costo y exigencia.

Oferta de carreras en horario nocturno por parte de otras universidades.

Es importante destacar que la Coordinación de Servicios Administrativos no dispone de metas en cuanto a los indicadores expuestos. Por esta razón, no se muestran síntomas en alguno de ellos.

Por otro lado, fue imposible mostrar los indicadores de rentabilidad, ya que los resultados de la organización están consolidados con los de la UCAB - Caracas.

3. Índices Educativos.

3.1. Índices Relativos a la Docencia Universitaria.

3.1.1. Asistencia de profesores.

Asistencia de Profesores		
2000 - 2001	2001 - 2002	2002- 2003
98,89%	98,09%	98,96%



Meta:

100%

Síntoma:

Alto y estable.

*Incluye tanto el régimen semestral como el anual. No se incluye información sobre el 2º semestre de 2003

Fuente: Informe Relativo a la Asistencia de Profesores. Reporte Banner. (Anexo 33)

Comentario: La meta planteada por las Direcciones de Escuela es del 100% de asistencia; de acuerdo a los resultados para estos períodos académicos se puede concluir que este aspecto no representa inconveniente alguno para el desempeño organizacional de la UCAB - Guayana, de hecho se puede decir que en general la meta ha sido cumplida.

Fortalezas:

Alto sentido de responsabilidad del personal.

Calidad y excelencia académica en la enseñanza

Evaluación periódica de los profesores.

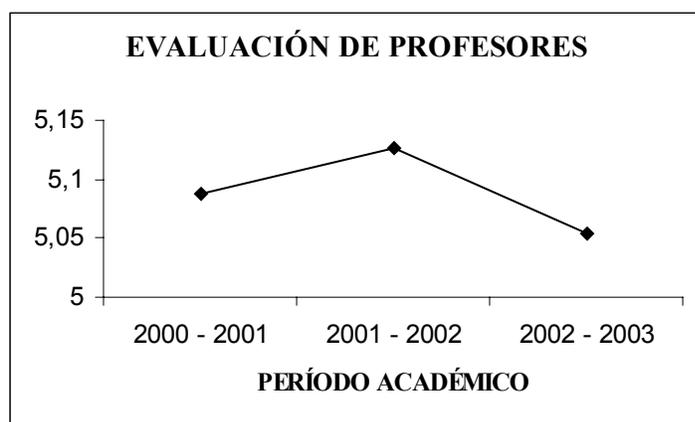
Alto compromiso e identificación del personal con la UCAB - Guayana.

Oportunidades:

Profesionales de alto nivel en la región, lo cual permite disponer de excelentes profesores.

3.1.2. Evaluación de Profesores.

Evaluación de Profesores		
2000 - 2001	2001 - 2002	2002 - 2003
5,09	5,13	5,05



Meta:

Calificación superior a 4,5

Síntoma:

Alto y estable

*Incluye tanto el régimen semestral como el anual. No se incluye información sobre el 2º semestre de 2003.

Fuente: Resumen General de Evaluación de Profesores. Reporte Banner. (Anexo 34)

Comentario: La escala utilizada para la evaluación del personal docente, por parte de los estudiantes, es del 1 al 6. De acuerdo a los resultados se considera sobresaliente (5). Cabe destacar que para las distintas Direcciones de Escuelas una calificación por encima de 4,5 es aceptable.

Fortaleza:

Alto nivel de preparación del personal docente.

Alto compromiso e identificación del personal docente con la UCAB - Guayana.

Oportunidades:

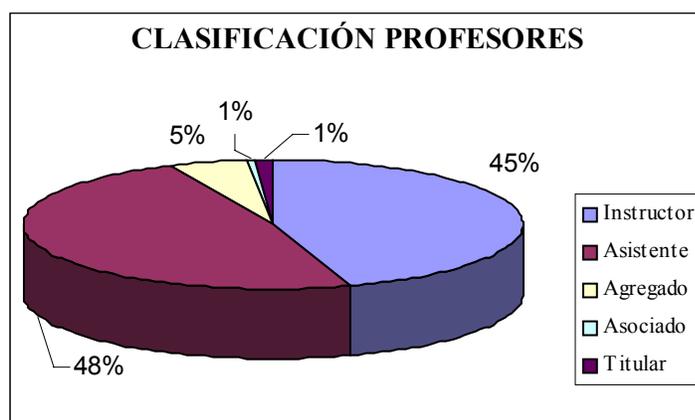
Profesionales de alto nivel en la región, lo cual permite disponer de excelentes profesores.

Amenazas:

Emigración del personal docente a otras regiones del país.

3.1.3. Clasificación Profesores: % de profesores instructores, asistentes, agregados, asociados y titulares de acuerdo al escalafón de cada una de las Direcciones de Escuelas.

	Instructor	Asistente	Agregado	Asociado	Titular
Nº	88	94	10	1	2



Fuente: Cálculos propios, de acuerdo a cuestionario aplicado sobre una muestra de 195 profesores. En el Anexo 35 se muestra la planilla utilizada, la cual contiene parte de la muestra de los profesores consultados.

Debilidades:

Escasa dedicación a los planes de formación de los profesores, por parte de las Direcciones de Escuelas.

Poco apoyo y estímulo a las actividades de investigación.

Directivos muy operativos (corto plazo) y poco reflexivos.

Fortalezas:

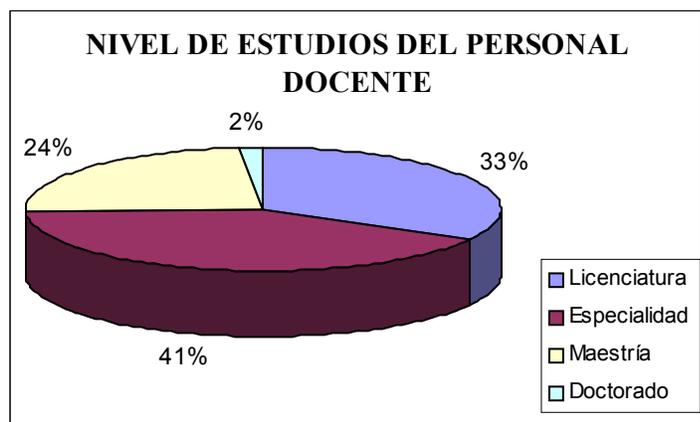
Calidad de los servicios de apoyo a los profesores: CIEPV, Postgrado, Formación Continua.

Oportunidad:

Escasa investigación en la zona, lo cual posibilita la generación de temas de interés para proyectos.

3.1.4. Nivel de Estudios del Personal Docente (%)

	Licenciatura	Especialidad	Maestría	Doctorado
Nº	61	75	44	3



Fuente: Cálculos propios, de acuerdo a cuestionario aplicado sobre una muestra de 183 profesores. En el Anexo 35 se muestra la planilla utilizada, la cual contiene parte de la muestra de los profesores consultados.

Debilidades:

Escasa dedicación a los planes de formación de los profesores, por parte de las Direcciones de Escuelas.

Poco apoyo y estímulo a las actividades de investigación.

Fortalezas:

Calidad de los servicios de apoyo a los profesores: CIEPV, Postgrado, Formación Continua.

Oportunidad:

Escasa investigación en la zona, lo cual posibilita la generación de temas de interés para proyectos.

3.1.5. % de Profesores con libros y/o publicaciones.

	Si	No
Nº	24	134



Fuente: Cálculos propios, de acuerdo a cuestionario aplicado sobre una muestra de 158 profesores.

En el Anexo 35 se muestra la planilla utilizada, la cual contiene parte de la muestra de los profesores consultados.

Debilidades:

Escasa dedicación a los planes de formación de los profesores, por parte de las Direcciones de Escuelas.

Poco apoyo y estímulo a las actividades de investigación.

Fortalezas:

Calidad de los servicios de apoyo a los profesores: CIEPV, Postgrado, Formación Continua.

Oportunidad:

Escasa investigación en la zona, lo cual posibilita la generación de temas de interés para proyectos.

3.1.6. % de Profesores - Investigadores.

	Si	No
N°	47	109



Fuente: Cálculos propios, de acuerdo a cuestionario aplicado sobre una muestra de 156 profesores.
En el Anexo 35 se muestra la planilla utilizada, la cual contiene parte de la muestra de los profesores consultados.

Debilidades:

Escasa dedicación a los planes de formación de los profesores, por parte de las Direcciones de Escuelas.

Poco apoyo y estímulo a las actividades de investigación.

Fortalezas:

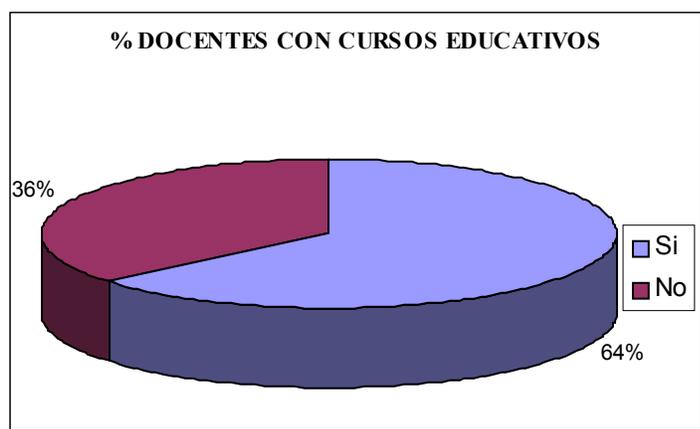
Calidad de los servicios de apoyo a los profesores: CIEPV, Postgrado, Formación Continua.

Oportunidad:

Escasa investigación en la zona, lo cual posibilita la generación de temas de interés para proyectos.

3.1.7. % de Profesores con cursos educativos.

	Si	No
N°	103	58



Fuente: Cálculos propios, de acuerdo a cuestionario aplicado sobre una muestra de 161 profesores.
En el Anexo 35 se muestra la planilla utilizada, la cual contiene parte de la muestra de los profesores consultados.

Debilidades:

Escasa dedicación a los planes de formación de los profesores, por parte de las Direcciones de Escuelas.

Poco apoyo y estímulo a las actividades de investigación.

Escasez presupuestaria para cubrir entrenamiento.

Muy operativos y poco reflexivos

Fortalezas:

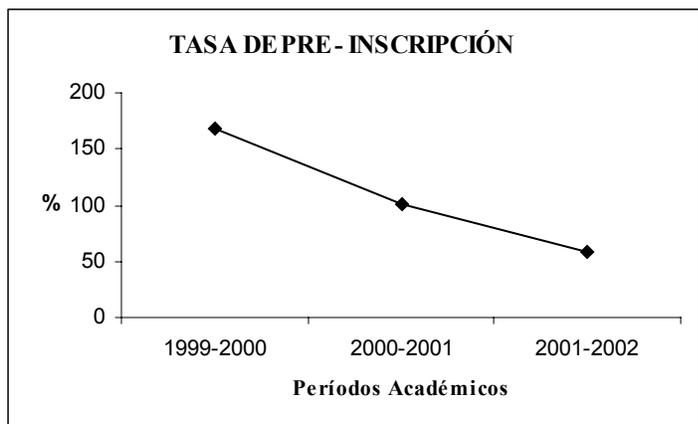
Calidad de servicios de apoyo a los profesores, a través de los cursos pedagógicos de la Escuela de Educación.

En los cinco indicadores anteriores, dado que la UCAB - Guayana no ha manejado hasta el presente metas al respecto, los Directores de Escuelas manifestaron su dificultad para fijar metas. Además, de necesitar un adecuado consenso entre las distintas Escuelas.

3.2. Indicadores Referidos a la Demanda de los Estudiantes.

3.2.1. Tasa de Pre-inscripción.

1999-2000	2000-2001	2001-2002
167,63	100,08	58,07



Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001 2002)

Debilidades:

Falta de un programa para la promoción y difusión de las carreras.

Ausencia de carreras en el turno nocturno. (Estudio Factibilidad del turno nocturno - Escuela de Admón. y Contaduría, 2003)

Fortalezas:

Ubicación geográfica ofrece la oportunidad a estudiantes del oriente del país de hacerse de una educación de calidad.

Reconocimiento y prestigio institucional.

Infraestructura tecnológica, planta física y equipos adecuados.

Ayuda socio - económica para estudiantes de menos recursos.

Calidad de servicios de apoyo a los estudiantes: cultura, deportes, laboratorios, talleres CADH, pastoral.

Alto grado de preparación de de los futuros egresados, dada la experiencia de la UCAB - Caracas y la primera promoción de la UCAB - Guayana.

Oportunidad:

Región de altas potencialidades de desarrollo económico y por consiguiente, demanda potencial de carreras técnicas y administrativas.

Las universidades de la región no ofrecen carreras de corte humanístico.

Calidad del servicio percibida como superior.

Crecimiento de la población estudiantil.

Alternativa de estudio más económica que en otras ciudades.

Amenazas:

Recesión económica.

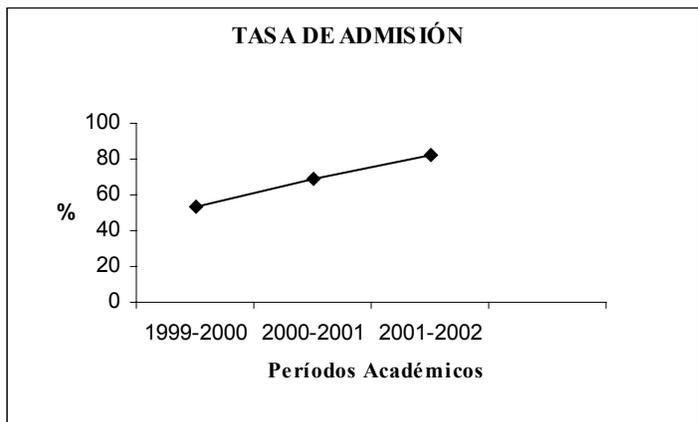
Presencia de universidades públicas que ofrecen carreras similares a bajo costo.

Presencia de universidades e institutos de educación superior de menor costo y exigencia.

Oferta de carreras en horario nocturno por parte de otras universidades.

3.2.2. Tasa de Admisión.

1999-2000	2000-2001	2001-2002
53,07	68,48	82,38



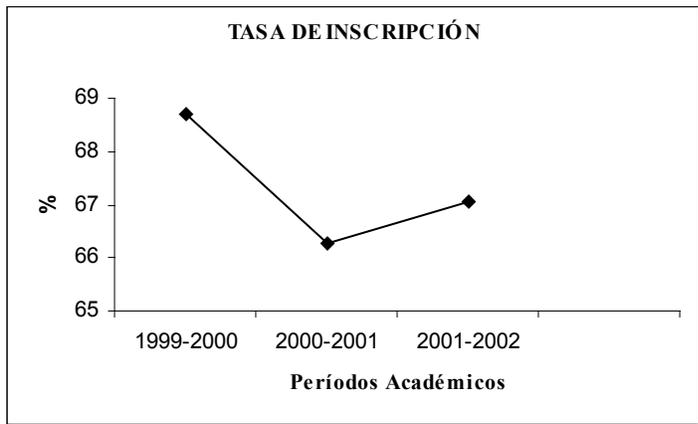
Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001 2002)

Amenazas:

Bajo nivel de Educación Media: deficiente preparación académica de los estudiantes que optan por ingresar a la Educación Superior.

3.2.3. Tasa de Inscripción.

1999-2000	2000-2001	2001-2002
68,69	66,27	67,06



Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001 2002)

Meta:
70%

Síntoma:
Bajo y estable.

Debilidades:

Elevadas cuotas de pago para los estudiantes.

Fortalezas:

Ayuda socio - económica para estudiantes de menos recursos.

Amenazas:

Recesión económica.

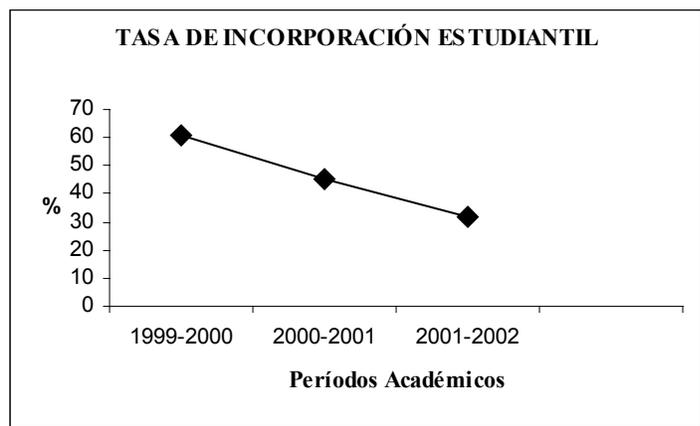
Presencia de universidades públicas que ofrecen carreras similares a bajo costo.

Presencia de universidades e institutos de educación superior de menor costo y exigencia.

Oferta de carreras en horario nocturno por parte de otras universidades.

3.2.4. Tasa de Incorporación Estudiantil.

1999-2000	2000-2001	2001-2002
61,10	45,42	32,08

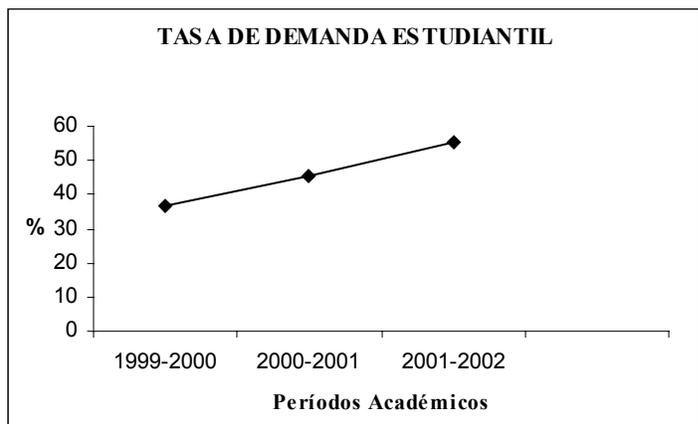


Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001 2002)

Mismas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que la Tasa de Pre - Inscripción.

3.2.5. Tasa de Demanda Estudiantil.

1999-2000	2000-2001	2001-2002
36,45	45,38	55,24



Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001 2002)

Debilidades:

Elevadas cuotas de pago para los estudiantes.

Fortalezas:

Ayuda socio - económica para estudiantes de menos recursos.

Amenazas:

Recesión económica.

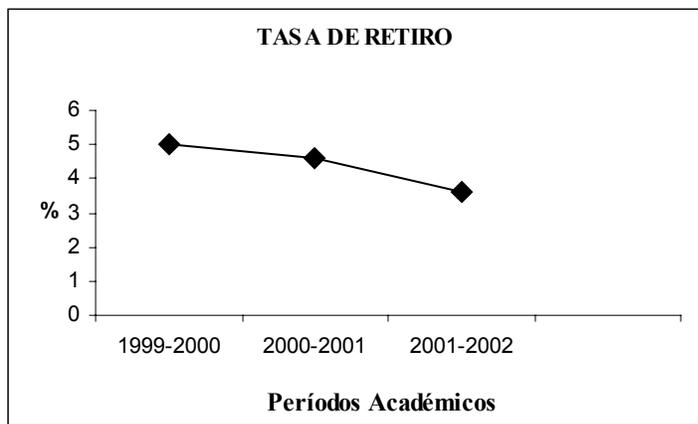
Presencia de universidades públicas que ofrecen carreras similares a bajo costo.

Presencia de universidades e institutos de educación superior de menor costo y exigencia.

Oferta de carreras en horario nocturno por parte de otras universidades.

3.2.6. Tasa de Retiro Estudiantil.

1999-2000	2000-2001	2001-2002
5,02	4,62	3,64

Meta:

Menor de 5%

Síntoma:

Bajo y decreciente.

Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001 2002)

Debilidades:

Elevadas cuotas de pago para los estudiantes.

Deserción estudiantil por causas económicas y por bajo rendimiento académico.

Ausencia de carreras en el turno nocturno (dificultad para trabajar durante el día).

Fortalezas:

Ayuda socio - económica para estudiantes de menos recursos.

Reconocimiento y prestigio institucional.

Calidad de servicios de apoyo a los estudiantes: cultura, deportes, laboratorios, talleres CADH, voluntariado.

Alto grado de preparación de los futuros egresados, dada la experiencia de la UCAB - Caracas.

Amenazas:

Recesión económica.

Presencia de universidades públicas que ofrecen carreras similares a bajo costo.

Presencia de universidades e institutos de educación superior de menor costo y exigencia.

Oferta de carreras en horario nocturno por parte de otras universidades.

Bajo nivel de Educación Media: deficiente preparación académica de los estudiantes que optan por ingresar a la Educación Superior.

Oportunidad:

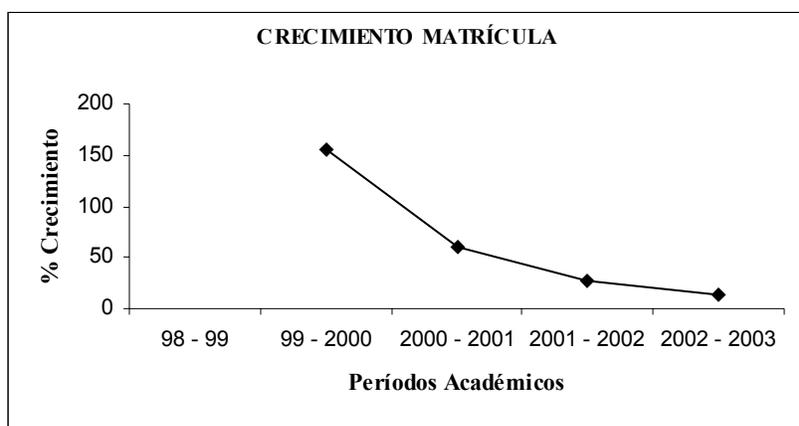
Las universidades de la región no ofrecen carreras de corte humanístico.

Calidad del servicio percibida como superior.

Alternativa de estudio más económica que estudiar en otras ciudades.

3.2.7. % Crecimiento Matrícula.

	1998 - 1999	1999 - 2000	2000 - 2001	2001 - 2002	2002 - 2003
Matrícula	299	766	1.221	1.547	1.769
% Crecimiento		156	59	27	14



Fuente: Informe Vicerrector Administrativo, 2003.

Debilidades:

Deserción estudiantil por causas económicas y por bajo rendimiento académico.

Ausencia de carreras en el turno nocturno.

Fortalezas:

Ayuda socio - económica para estudiantes de menos recursos.

Reconocimiento y prestigio institucional.

Calidad de servicios de apoyo a los estudiantes: cultura, deportes, laboratorios, talleres CADH, voluntariado.

Alto grado de preparación de de los futuros egresados, dada la experiencia de la UCAB - Caracas.

Oportunidad:

Región de altas potencialidades de desarrollo económico y por consiguiente demanda potencial de carreras técnicas y administrativas.

Las universidades de la región no ofrecen carreras de corte humanístico.

Calidad del servicio percibida como superior.

Alternativa de estudio más económica que estudiar en otras ciudades.

Amenazas:

Recesión económica.

Presencia de universidades públicas que ofrecen carreras similares a bajo costo.

Presencia de universidades e institutos de educación superior de menor costo y exigencia.

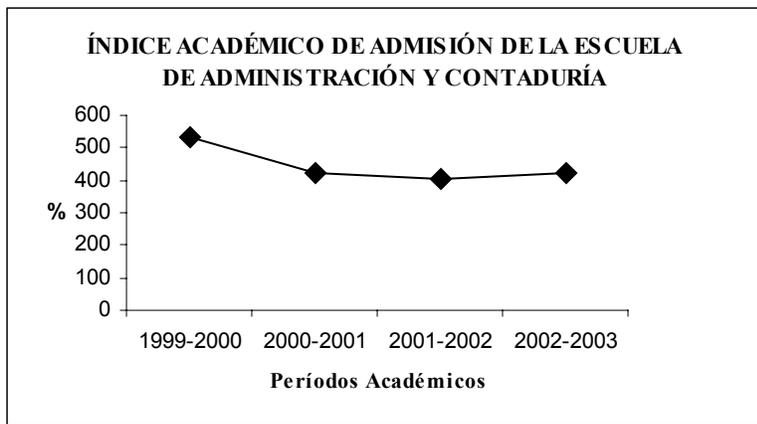
Oferta de carreras en horario nocturno por parte de otras universidades.

Las metas establecidas son producto de la reflexión conjunta con el director de OCACE de la UCAB - Guayana, como parte de un ejercicio de aproximación estratégica, mas no constituye una meta departamental para la evaluación de la gestión de la organización. Se recomienda fijar metas tomando en cuenta los resultados de la UCAB - Caracas y del sector en general. Además, para la validez de la evaluación de los síntomas es necesario esperar que se complete el ciclo para todas las carreras. (5 años)

3.2.8. Índice Académico Mínimo de Admisión.

Escuela de Administración y Contaduría			
1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
530	420	405	420

No incluye 2° Semestre 2002 – 2003

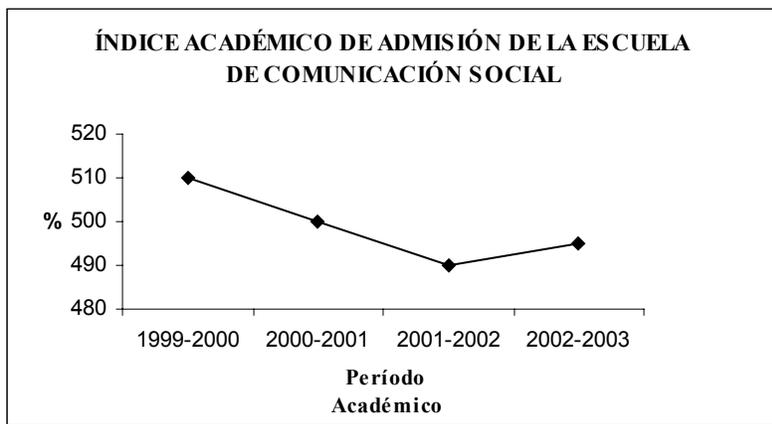


Síntoma:

Bajo y decreciente

Fuente: OCACE.

Escuela de Comunicación Social			
1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
510	500	490	495

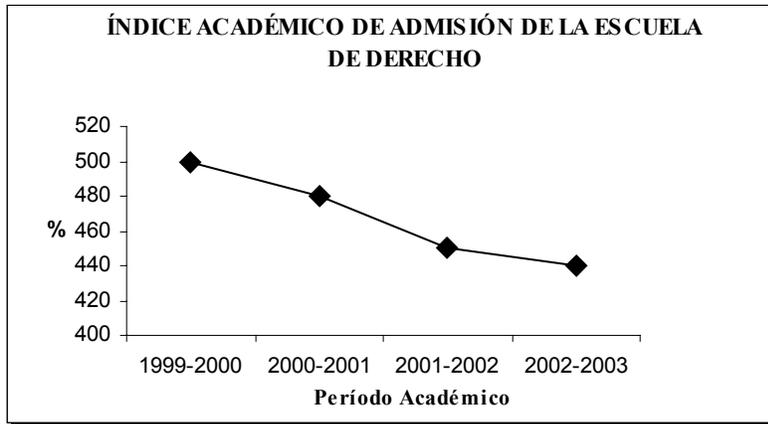


Síntoma:

Bajo y decreciente

Fuente: OCACE.

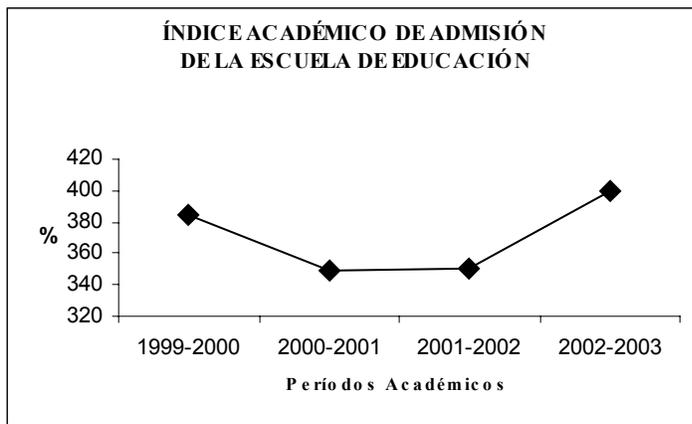
Escuela de Derecho			
1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
500	480	450	440



Síntoma:
Bajo y decreciente

Fuente: OCACE.

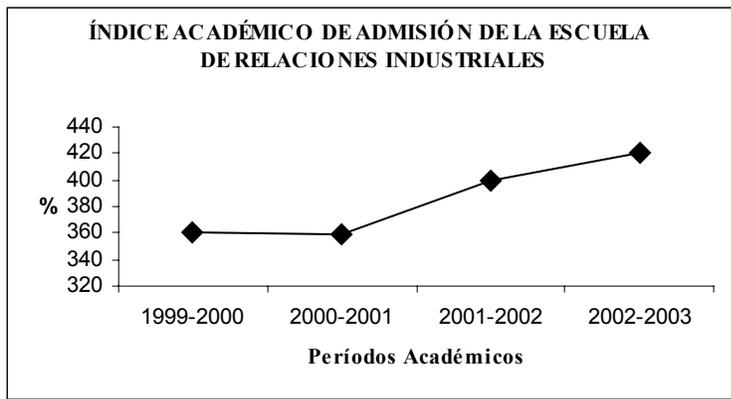
Escuela de Educación			
1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
384	349	350	400



Síntoma:
Bajo y creciente

Fuente: OCACE.

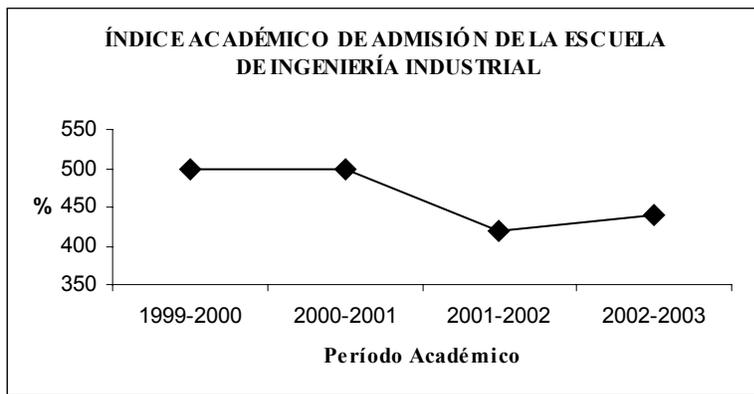
Escuela de Relaciones Industriales			
1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
360	359	400	420



Síntoma:
Bajo y creciente

Fuente: OCACE.

Escuela de Ingeniería Industrial			
1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
500	500	420	440



Síntoma:
Bajo y decreciente

Fuente: OCACE.

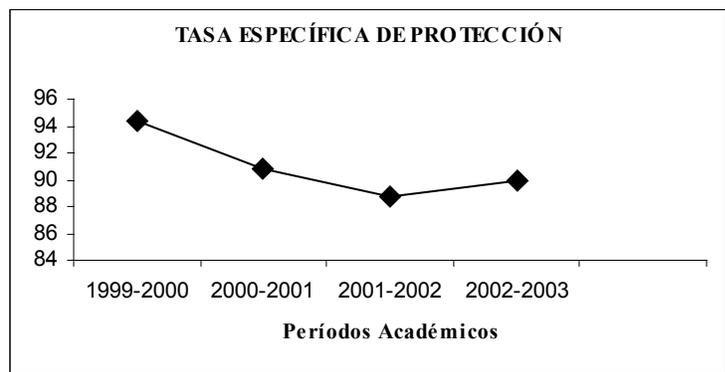
Amenazas:

Bajo nivel de Educación Media. Deficiente preparación académica de los estudiantes que optan por ingresar a la Educación Superior.

3.3. Índices Relativos a los Beneficios Económicos de los Estudiantes.

3.3.1. Tasa Específica de Protección.

1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
83/88	216/238	213/240	171/190
94,32	90,76	88,75	90,00



Síntoma:

Alto y estable

Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001 2002)

Debilidades:

Escasez presupuestaria.

Alta dependencia del pago de matrícula.

Requerimiento de financiamiento para distintos programas de apoyo al estudiante.

Fortaleza:

Reconocimiento y prestigio institucional.

Orientación y tradición de la UCAB a ayudar a los estudiantes de menores recursos.

Oportunidades:

Reconocimiento y prestigio hacia la UCAB - Guayana.

Disposición de empresas para otorgar becas a los estudiantes.

Amenazas:

Retraso en el pago del aporte a la UCAB por parte del Ministerio de Educación Superior.

Recesión económica, lo cual puede aumentar el número de solicitudes.

3.3.2. Tasa General de Protección.

1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
10,41	17,84	13,37	9,72

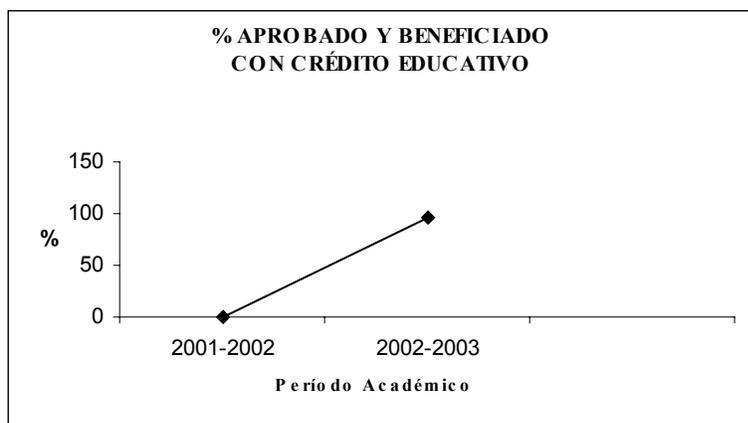


Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001 2002)

Mismas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que la Tasa Específica de Protección.

3.3.3. % Aprobado y Beneficiado con Créditos Educativos.

1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
-	-	-	96,36



Síntoma:
Alto

Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001 2002)

3.3.4. Tasa de Protección Crédito Educativo (%).

1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
-	-	-	3,01



Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001 2002)

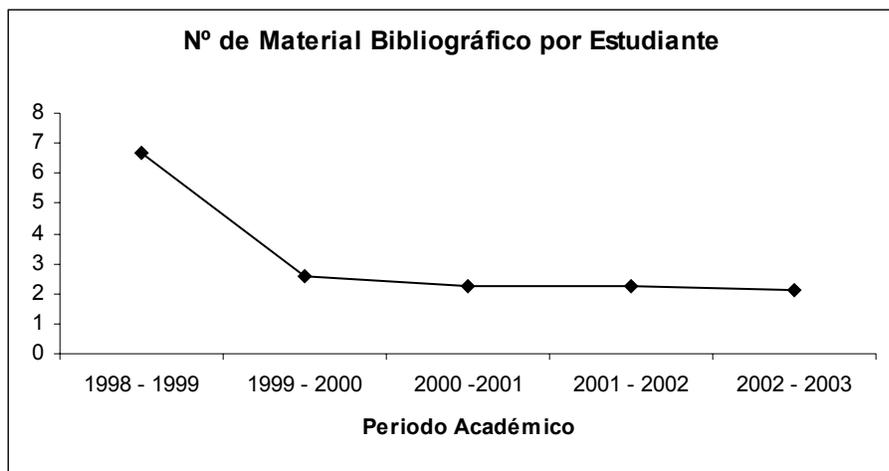
Mismas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que la Tasa Específica de Protección.

En cuanto a los índices relativos a los beneficios económicos de los estudiantes, la coordinación respectiva señaló la imposibilidad de fijar metas en el horizonte de tiempo debido a la escasez presupuestaria de la UCAB - Guayana, igualmente a la incertidumbre en lo referente al aporte económico del gobierno.

3.4. Índices Relativos a la Dotación y Equipamiento.

3.4.1. Material bibliográfico por estudiante.

Período	1998 - 1999	1999 - 2000	2000 -2001	2001 - 2002	2002 - 2003
N° libros	2.000	2.000	2.782	3.457	3.779
% Crecimiento libros		0%	39,10%	24,26%	9,31%
Matrícula	299	766	1.221	1.547	1.769
% Crecimiento matrícula		156,19%	59,40%	26,70%	14,35%
N° de material bibliográfico por estudiante.	6,69	2,61	2,28	2,23	2,14



Síntoma:

Bajo y decreciente

Fuente: Biblioteca - Cálculos Propios.

Debilidades:

Escasez presupuestaria para dotación.

Procesos administrativos centralizados, dependencia UCAB - Caracas.

Organización en Guayana de nueva data.

Fallas en la canalización de recursos e ideas innovadoras en pro del crecimiento y consolidación.

Escasa dotación bibliográfica

Fortalezas:

Reconocimiento y prestigio institucional.

Oportunidades:

Disposición de empresas y patrocinantes para financiar proyectos.

Amenazas:

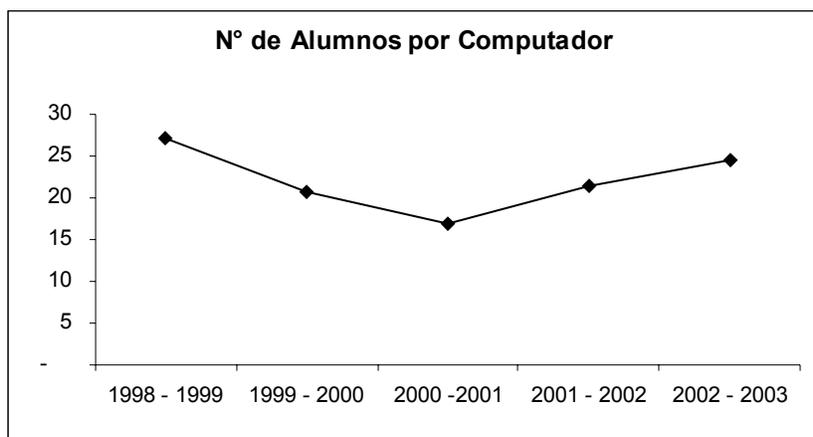
Descuido de la actualización permanente debido al mito del prestigio organizacional.

A pesar de no existir una meta al respecto, es innegable que representa un síntoma organizacional negativo, ya que la tasa de crecimiento de la dotación bibliográfica ha estado por debajo de la tasa de crecimiento de la matrícula para todos los períodos académicos.

3.4.2. Alumnos por Computador.

Período	1998 - 1999	1999 - 2000	2000 -2001	2001 - 2002	2002 - 2003
Nº computadores	11	37	72	72	72
Matrícula	299	766	1.221	1.547	1.769
Alumnos por computador	27	21	17	21	25

Actualmente se tiene una disponibilidad total de 2.898 hrs. computador a la semana, esto considerando la disponibilidad a la semana de todos los laboratorios y las computadoras de la biblioteca menos las horas de ocupación con clases, esto se divide entre la matrícula actual. El resultado indica que para el período académico 2002- 2003 un alumno tiene una disponibilidad semanal de 1h, 38 min. hrs.- computador. Esto es grave si se considera que el Centro de Aplicación para la Informática tiene estipulado que un alumno pueda reservar un computador al día por un tiempo de 2 horas, lo cual implicaría 12 hrs. a la semana.



Síntoma:
Alto y estable.

Fuente: CAI - Cálculos Propios.

Meta:

12 horas - máquina de disponibilidad a la semana por alumno.

Aproximadamente: 3,35 estudiantes por computador.

Debilidades:

Escasez presupuestaria para cubrir adquisiciones de equipos.

Metas generalmente de corto plazo, muy operativos y poco reflexivos.

División del aspecto académico y administrativo donde no se está del todo definido la importancia de alcanzar un mismo fin como organización.

Fortalezas:

Calidad y excelencia académica en la enseñanza.

Reconocimiento y prestigio institucional.

Oportunidades:

Disposición de empresas para financiar proyectos y/o realizar convenios.

Demanda potencial del mercado hacia carreras como: Ing. Informática, Ing. Civil, Ing. en Telecomunicaciones.

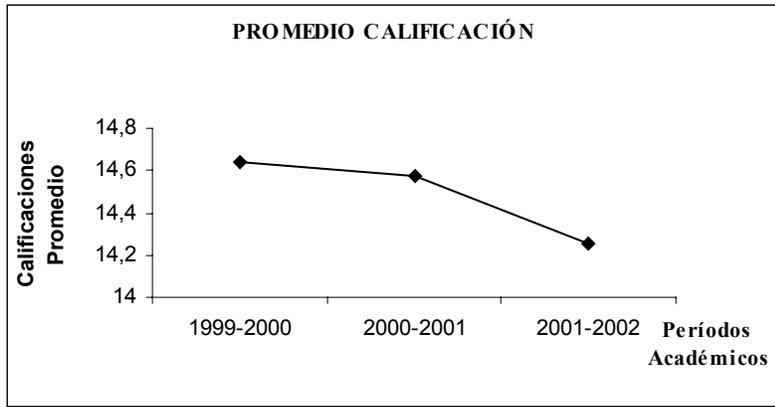
Amenazas:

Recesión económica.

3.5. Índices Referidos a las Características del Alumnado.

3.5.1. Promedio de Calificación de los estudiantes admitidos.

1999-2000	2000-2001	2001-2002
14,64	14,57	14,25



Síntoma:
Bajo y decreciente.

Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001 2002)

Fortalezas:

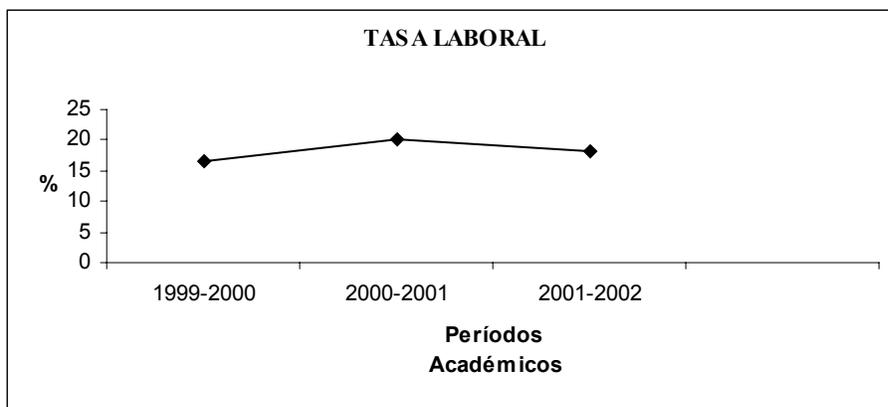
Calidad de servicios de apoyo a los estudiantes, a través del CADH.

Amenazas:

Bajo nivel de Educación Media: deficiente preparación académica de los estudiantes que optan por ingresar a la Educación Superior.

3.5.2. Tasa Laboral.

	1999-2000	2000-2001	2001-2002
%	16,60	20,00	18,33



Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001 2002)

Matriz de Perfil Competitivo.

Dicha matriz nos permite comparar distintos factores críticos para el éxito entre la UCAB – Guayana y el Sector de Educación Superior en Ciudad Guayana, esto sólo como una simple aproximación comparativa acerca del desempeño organizacional. A continuación se resaltan aquellos factores considerados como los más importantes, de acuerdo con el peso asignado para la consecución del éxito en el Sector de Educación Superior (Peso: 6), por supuesto en opinión de la muestra de expertos tanto de la UCAB – Guayana como de la UNEXPO, UNEG y UGMA, en base a lo explicado en la metodología.

Factores considerados como superiores frente al sector:

- *Nivel del personal docente.* Calificación: Muy fuerte (4).
- *Reconocimiento y prestigio institucional.* Calificación: Muy fuerte (4).
- *Calidad de la enseñanza.* Calificación: Muy fuerte (4).

Factores considerados como inferiores con respecto al sector:

- *Labor de investigación.* Calificación: Débil (2).
- *Planes de formación de profesores y demás personal.* Calificación: Débil (2).
- *Biblioteca y dotación bibliográfica.* Calificación: Débil (2)

En los factores destacados anteriormente, el Sector de Educación Superior recibió una calificación de 3, es decir fuerte en cada uno de los aspectos señalados.

Factores considerados como igual fortaleza con respecto al sector:

- *Contenido programático y diseño curricular.* Calificación: Fuerte (3)

En lo que se refiere a algunos factores considerados de menor importancia (Peso: 5) que los mencionados anteriormente, para alcanzar el éxito en el Sector de Educación Superior, se encuentran, entre otros:

- *Presupuesto universitario.* Se asignó una calificación de fuerte tanto para la UCAB – Guayana como para el sector en general. Esto a pesar de los graves problemas presupuestarios de las universidades públicas, lo cual inclusive pudiese conllevar a la paralización temporal de las mismas.
- *Infraestructura tecnológica, dotación de equipos y planta física.* La UCAB - Guayana se percibe fuerte en este aspecto, en cambio el sector recibió una calificación de débil. Lo cual refleja que, en opinión de los expertos, se está en una situación de ventaja frente a la competencia en tal sentido, esto a pesar de ser una incipiente organización en la zona.
- *Espacios físicos para la reflexión, discusión, esparcimiento y demás actividades extracurriculares.* Tanto el sector como la UCAB – Guayana están débiles en este importante factor (Calificación: 2).
- *Nivel de Educación Media Diversificada y Profesional.* En cuanto al enfrentamiento de este importante factor del entorno, el sector es considerado como débil (Calificación: 2) y la UCAB - Guayana como muy débil (Calificación: 1), de hecho es el aspecto de mayor debilidad de la organización destacado en la presente matriz. Resalta el hecho de que en la Matriz de Evaluación de Factores Externos se consideró que las estrategias estaban orientadas con mediana eficacia a paliar dicha amenaza, sin embargo en términos comparativos con el sector la muestra considera que existe una escasa o nula orientación de la dirección hacia este aspecto del entorno.

En lo que respecta al total de los pesos ponderados, la UCAB – Guayana obtuvo una evaluación general ligeramente superior al sector, lo cual indica que en los factores para el éxito goza de una favorable ventaja competitiva.

Estrategias del Análisis DOFA.

Como resultado de cruzar las fuerzas más importantes del ámbito interno con las más resaltantes del ámbito externo, se generaron cuatro (4) grandes tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA. Las principales estrategias resultantes se presentan a continuación con las respectivas unidades internas involucradas, las mismas deben entenderse como importantes recomendaciones para el mejoramiento de la gestión de la organización.

Fortalezas – Oportunidades (FO):

- Unidades: CIEPV.

El CIEPV debe profundizar en las actividades de consultas a las distintas Escuelas y unidades de la UCAB - Guayana, acerca de la priorización y selección de líneas de investigación de interés general para la colectividad. (F1, F15 ,O2, O7)

- Unidades: Direcciones de Escuela, CIEPV.

Propiciar el acercamiento entre profesores y el CIEPV, en lo concerniente a propuestas de temas de investigación de interés para las principales empresas de la región. (F1, F6, O7)

- Unidades: Direcciones de Escuela, CIEPV.

Orientar a los estudiantes, de los últimos semestres o años, hacia trabajos de investigación y tesis vinculantes con la realidad de la región, que a su vez permita generar soluciones a determinados problemas. El CIEPV puede jugar un papel muy importante

incorporando a algunos alumnos como colaboradores en determinados proyectos. (F2, F3, O2, O3)

- Unidades: Formación Continua, Direcciones de Escuela.

Impulsar un mayor acercamiento de Formación Continua con el área de Pregrado, para dar soporte en aquellos cursos de interés que no estén considerados en el pensum de las carreras de la UCAB – Guayana. Igualmente, se debe ahondar en la publicidad de los cursos de inglés en aquellas carreras donde constituya un requisito para la obtención del respectivo título, así como en la colectividad en general. (F2, F9, O2)

- Unidades: Vicerrectorado, Direcciones de Escuelas.

Incrementar programas y convenios con empresas privadas de la región, como complemento al financiamiento gubernamental y mantener, al menos, los fondos para la ayuda socio – económica. (F14, O2, O3)

- Unidades: Escuela de Comunicación Social, Proyección a la Comunidad, Pastoral.

Estrechar lazos de UCAB – Guayana - medios de comunicación con el objeto de promocionar los proyectos sociales en la zona, así como captar apoyo logístico y / o económico para los mismos. (F7, O6)

- Unidades: Direcciones de Escuela.

Propiciar cursos con los colegios profesionales, empresas y centro de formación de la región, que contemplen temas de interés como complementos a la formación académica, que permitan al estudiante cubrir aquellos tópicos no contemplados en los contenidos programáticos y así poder enfrentar el mercado laboral con una mayor competitividad, ofreciéndoles mayores oportunidades de acceso al campo de trabajo. Por ejemplo, en el caso concreto de la Escuela de Administración y Contaduría, el tema de los Precios de

Transferencia, igualmente las Fórmulas Escalatorias de Costos, las cuales son muy utilizadas en los procesos de licitación en las empresas básicas. (F6, O3)

- Unidades: Escuela de Administración y Contaduría.

En el caso concreto de la carrera de Administración de Empresas, sería recomendable analizar la factibilidad de crear menciones orientadas a satisfacer la demanda de las principales empresas e instituciones de la región y de los estudiantes, por ejemplo: negocios, producción, mercadeo, administración pública. Esto permitiría por un lado que fuese más atractiva y por otra parte, hacerla más competitiva frente a otras carreras. Apenas ocho alumnos conforman la primera promoción de Administradores de Empresas, más aún la tendencia es que la demanda se mantenga en esos niveles. (F6, F10, O1,O3)

Debilidades – Oportunidades (DO):

- Unidades: Vicerrectorado, Direcciones de Escuela.

Aprovechar la crisis económica para prestar asesoría en temas de interés a las principales empresas de la región, principalmente en el ámbito técnico y administrativo, que permita vincular a los alumnos con el mundo empresarial, esto a su vez podría generar temas de interés para trabajos de ascensos de profesores. Esto contribuiría a preparar a los alumnos en actividades orientadas al autoempleo, tan requerido en estos momentos de crisis. Es de vital importancia que la UCAB – Guayana, apoyándose en la experiencia de la UCAB – Caracas, acelere la implementación del programa de Consultoría Empresarial, también conocido como el hospital de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Particularmente las Escuelas de Administración y Contaduría e Ingeniería Industrial pueden realizar una adecuada sinergia en este programa. (D1, D3, O4, O3, O2)

- Unidades: Direcciones de Escuela.

Implementar alternativas de promoción de las carreras distintas a las convencionales, como por ejemplo darse a conocer en la región a través de convenios con los distintos colegios profesionales y con el programa de Consultoría Empresarial. En el caso de la Escuela de Administración y Contaduría se propone crear el Comité para la discusión de los Principios Contables de Aceptación General, conjuntamente con el Colegio de Contadores Públicos del Estado Bolívar. (D15, O2, O3)

- Unidades: Direcciones de Escuela.

En el caso de la promoción de las carreras, que se realizan a través de charlas en los distintos colegios y liceos, incorporar la participación de alumnos de los últimos años o semestres de las carreras, para que describan su experiencia universitaria, esto redundará en un mayor acercamiento con el potencial mercado. De igual manera, destacar en las charlas el interés de las carreras de la UCAB - Guayana por parte de las empresas de la región, así como el éxito alcanzado por los programas de pasantías, lo cual ha permitido a los estudiantes adquirir una valiosa experiencia laboral en importantes empresas tanto regionales como del país en general. (D15, O2, O3)

- Unidades: Vicerrectorado, Dirección General de Administración y Finanzas, Direcciones de Escuela.

Evaluar la creación del turno nocturno en aquellas Escuelas donde sea factible, aprovechando así el mercado potencial existente en la ciudad, el cual está conformado, entre otros, por trabajadores del sector financiero, así como las empresas básicas. (Estudio de Factibilidad del turno nocturno de la Escuela de Administración y Contaduría, 2003). Adicionalmente, es recomendable modificar el horario hacia el turno nocturno en los

últimos semestres o años de las carreras, para así permitir a los estudiantes obtener experiencia laboral, además de financiar sus estudios. Por supuesto, se deben llevar a cabo convenios con la Alcaldía para garantizar el transporte público, igualmente se debe garantizar servicios de taxis en estos horarios, todo esto con miras a una mayor seguridad para el estudiante. (D20, O1)

- Unidades: Vicerrectorado, Proyección a la Comunidad, Pastoral.

Involucrar a determinadas empresas de la región en los programas de proyección a la comunidad y así dar un mayor impulso a los mismos. (D22, O2).

- Unidades: Direcciones de Escuela.

Implantar charlas de concienciación a los profesores de las distintas Escuelas con el fin de resaltarles la importancia de realizar trabajos de investigación, lo cual les permitiría ascender en el escalafón, contribuir a la calidad de la enseñanza y la excelencia académica. En los casos particulares de profesores que no posean estudios de especialidad o maestría, destacar la calidad del Postgrado de la UCAB – Guayana, así como la ventaja en el pago por pertenecer al personal docente ordinario de la universidad. (D1, D3, O7)

- Unidades: Direcciones de Escuela, Vicerrectorado, Formación Continua.

Activar planes de formación para el personal docente, por parte de la Direcciones de Escuela, apoyándose para ello en la unidad de Formación Continua de la UCAB - Guayana, intercambios de cursos y experiencias con Colegios de Profesionales, empresas de la región e instituciones de educación superior. (D1, O2)

- Unidades: Direcciones de Escuela.

Aprovechar la formación académica de actuales y potenciales profesores del Postgrado de Filosofía de la UCAB – Guayana, con miras a fortalecer aquellas carreras y cátedras de

corte humanístico, así como profundizar en la identidad ucabista y formación integral del futuro profesional. (D21, O6)

- Unidades: Escuela de Ingeniería Industrial.

Acelerar la gestión de carreras de interés en la región tales como: Ingeniería en Informática, Civil y en Telecomunicaciones, debido al interés de otras universidades públicas de la zona en establecer estas carreras, constituyéndose en competidores potenciales dada la experiencia en el área, así como su vínculo con el sector empresarial de la región. (D19, O1, O3)

- Unidades: Vicerrectorado, Direcciones de Escuela, Personal.

Implantar un Programa Institucional de Formación Docente, conjuntamente con el departamento de Personal, que tenga por objeto avanzar hacia la consolidación de los cuerpos académicos y sus respectivas líneas de generación y aplicación del conocimiento. En este sentido, las Direcciones de Escuelas deben jugar un papel más activo en la formación pedagógica de los profesores, incorporando dicho programa como parte del plan académico, incluyéndolo además en la evaluación docente. (D1, D3, O7)

- Unidades: Vicerrectorado, Personal.

Tomando en cuenta el crecimiento organizacional, consolidar el Departamento de Personal de la UCAB – Guayana, orientándolo principalmente, hacia planes de formación del personal administrativo y académico, control de la nómina y beneficios del personal, así como todo lo relativo a la evaluación de gestión organizacional a través del control y seguimiento de índices de rotación del personal y número de cursos y / o capacitación por período académico, entre otros. (D1, O1, O2)

- Unidades: Direcciones de Escuela.

Implementar programas de formación de profesores tutores, orientados a la investigación y metodología, con el propósito de asesorar trabajos de investigación de estudiantes en aquellas Escuelas cuyas carreras requieran la presentación de tesis de grado. Este programa permitiría además, asesorar trabajos de ascensos, así como trabajos de investigación de especialidad y tesis de maestría de los profesores, fortaleciendo así la calidad del personal académico y el saber en la institución. (D1, D4, O7)

- Unidades: Vicerrectorado, Biblioteca.

Dar prioridad al tema de la insuficiencia del material bibliográfico, inclusive buscar alianzas estratégicas con empresas de la región y demás instituciones que permitan mejorar la dotación, ya que según los indicadores analizados la tasa de adquisición del material bibliográfico ha estado por debajo de la tasa de crecimiento de la matrícula, esta situación puede acarrear graves inconvenientes en el mediano plazo, afectando principalmente a los estudiantes de menos recursos. (D18, O2,O3)

Fortalezas – Amenazas (FA):

- Unidades: Vicerrectorado, Escuela de Educación.

Aprovechar el potencial de profesores y alumnos de la Escuela de Educación con el fin de implementar un plan piloto en determinados colegios y liceos que permita realizar un diagnóstico y posterior aplicación de correctivos en la Educación Básica y Media en Ciudad Guayana, que sirva además de importante insumo para la Zona Educativa del Estado Bolívar, como propuesta para su mejoramiento en el mediano plazo. (F1, F11, F7, A7)

- Unidades: Vicerrectorado, Escuela de Educación.

La Dirección de la Escuela de Educación puede aprovechar el potencial de su personal docente para dictar cursos y talleres dirigidos a profesores de *Educación Media y Diversificada* de los principales liceos y colegios de la región, con el objeto de resaltarles las principales deficiencias académicas de los estudiantes que actualmente ingresan a la educación superior, igualmente apoyarlos en lo referente a la adecuada orientación del contenido programático de las materias con miras a la inserción en la educación universitaria. (F1, F11, F7, A7)

- Unidades: Cooperación Económica al Estudiante, CADH.

Dar mayor prioridad al aspecto socio – económico en el programa de beca – trabajo, con el objeto de beneficiar preferiblemente a los estudiantes más necesitados y vincularlo además a un adecuado rendimiento académico. (F14, A5)

- Unidades: Vicerrectorado, Direcciones de Escuela.

Promover mayor cantidad de foros y eventos que involucren a instituciones gubernamentales, como estrategia de acercamiento y logros de acuerdos entre éstos y la UCAB – Guayana. (F13, A1, A2).

- Unidades: Vicerrectorado, Proyección a la Comunidad.

Inclusión permanente en el Foro Guayana Sustentable de los proyectos más importantes realizados por el Departamento de Proyección a la Comunidad, como una forma indirecta de promocionar la labor social de la UCAB - Guayana y a la vez como estrategia para captar apoyo logístico y financiero, por parte del sector público y privado. (F7, A2, A1)

- Unidades: Direcciones de Escuela.

Aprovechar la experiencia en los programas de pasantías para crear un vínculo *permanente* entre empresa – universidad, que permita potenciar el crecimiento de las organizaciones a través del abordaje de proyectos y tesis de interés para la mejora de su desempeño administrativo y técnico. (F2, F6, F3, A6)

Debilidades – Amenazas (DA):

- Unidades: Vicerrectorado, Dirección General de Administración y Finanzas.

Propulsar el acercamiento de autoridades y alumnos, a través de charlas y foros con el fin de concienciar a los estudiantes acerca de la necesidad de obtener los pagos de forma oportuna, para así contribuir a la gestión financiera de la universidad, garantizar el crecimiento y mejoras de servicios estudiantiles. En este sentido, sería adecuado informar detalladamente a los alumnos acerca de los proyectos pautados por la UCAB - Guayana en el corto y mediano plazo. (D6, D8, A5, A3)

- Unidades: Vicerrectorado.

Profundizar en las conversaciones con las autoridades de la UCAB – Caracas y el Ministerio de Educación Superior, para la recuperación de los aportes adeudados a la UCAB. Se debe destacar en todo momento el importante rol en la sociedad y su orientación hacia los sectores más necesitados. (D8, D20, A3)

- Unidades: Direcciones de Escuela, Proyección a la Comunidad, Pastoral.

Profundizar en todas las Escuelas el trabajo de vínculo con el entorno, a través de proyección a la comunidad desde las cátedras, esto como un paso previo que favorezca la discusión, diálogo y análisis crítico de los principales problemas sociales de la región, esto como una fase previa de reflexión. (D22, A6)

- Unidades: Direcciones de Escuela, Proyección a la Comunidad, Pastoral.

Programación de visitas a zonas marginales, empresas e instituciones por parte del personal, profesores y alumnos, como fase de concienciación, para que de acuerdo a su interés cada quien elija el proyecto social de su interés. (D22, A1, A6)

- Unidades: Direcciones de Escuela.

Incentivar a los Centros de Estudiantes a crear sus propios centros de copiado, orientados a la autogestión, basándose para ello en la experticia de los centros estudiantiles de la UCAB – Caracas. (D8, D17, A5)

- Unidades: Vicerrectorado, todas las unidades de la organización.

A pesar de que en las distintas unidades de la UCAB - Guayana están definidos los objetivos generales y específicos, existen departamentos en los cuales no se han establecido metas o no se les hace seguimiento a las mismas. Por tanto, es de imperiosa necesidad trazar las respectivas metas departamentales asociadas a dichos objetivos para un mediano plazo, con el fin de realizar un seguimiento y evaluar la gestión departamental. Actualmente esto se maneja de forma implícita y muy operativamente. (D11, A5, A6)

- Unidades: Dirección General de Administración y Finanzas, Coordinación de Servicios Administrativos.

Fijar objetivos y cuantificar metas de supervivencia: rentabilidad, liquidez, apalancamiento, actividad, crecimiento, etc., más aún con el actual entorno económico; esto sin importar que se trate de una institución que no persigue fines de lucro, ya que siempre debe plantearse una rentabilidad mínima para la permanencia en el sector. (D11, A5, A6)

- Unidades: Vicerrectorado, Dirección General de Administración y Finanzas.

Implementar una rigurosa planificación estratégica, con planes de mediano y largo plazo, que permita enfrentar con éxito el entorno y sacar ventajas del mismo. Ya que en líneas generales, la gestión de la UCAB – Guayana se ha tornado muy operativa y poco reflexiva. (D11, A5, A6)

- Unidades: Dirección General de Administración y Finanzas, Coordinación de Servicios Administrativos, OCACE, Direcciones de Escuela.

Aplicar con mayor énfasis y en forma más estricta, la actual estrategia para la recuperación del cobro de cuotas morosas, *sin excepciones ni prórrogas en las fechas fijadas como límites*, fomentando de esta manera la cultura universitaria de responsabilidad en el pago, destacando explícitamente las limitaciones de derechos a los estudiantes en caso de no ponerse al día (derechos a documentos de Secretaría General, exámenes parciales, asistencia a clases). Esta estrategia es muy viable si consideramos que el 92% de los estudiantes no posee carga familiar, el 24% se financia por medio de programas de becas – trabajo, créditos educativos, empleos y otros. (Perfil Estudiantil, 2002). Además, para el período académico 2001 – 2002, aproximadamente el 50% de los estudiantes de la UCAB – Guayana tenían ingresos familiares mensuales superiores a Bs. 1.000.000 y de éstos el 40% poseía un ingreso familiar mensual superior a Bs. 2.000.000, es decir el 20% del total. (UCAB en Cifras. 1999 – 2000 a 2001 - 2002). Por consiguiente, se trata parcialmente de un problema de irresponsabilidad o descuido en el pago, más que de incapacidad económica.

En este particular, OCACE, la Coordinación de Servicios Administrativos y las distintas Direcciones de Escuela deben realizar un verdadero trabajo en equipo para así lograr paliar este importante síntoma negativo. (D6, D8, D9, A3,A5)

Principales Estrategias referidas a los síntomas de indicadores de gestión, problemas organizacionales relevantes y propuestas generales.

- Unidades: Dirección General de Administración y Finanzas, CAI.

Es de urgente necesidad ampliar los horarios de los laboratorios de computación en el corto plazo, así como aumentar la dotación de computadores. Por otra parte, considerar la instalación de nuevos laboratorios en el mediano plazo, esto último implica acelerar la construcción del nuevo módulo.

- Unidades: Dirección General de Administración y Finanzas, CAI, Escuela de Ingeniería Industrial.

Aprovechar la pronta creación de nuevas carreras de interés para empresas en la región (Ing. en Informática e Ing. en Telecomunicaciones), para realizar convenios con empresas en lo referente a la dotación de equipos de computación y recursos audiovisuales.

- Unidades: Direcciones de Escuela, CAI.

Realizar una mayor coordinación entre el CAI y las distintas Direcciones de Escuela, en lo referente a la instalación de ciertos programas de software requeridos en determinadas materias, así como la logística para el apoyo al personal docente.

- Unidades: Direcciones de Escuela.

A pesar del cumplimiento de la meta de asistencia de profesores en todas las Escuelas (100%), se debe mejorar en alguna de ellas el aspecto de la excesiva reprogramación por

parte de algunos profesores. Por esta razón, es conveniente que los Directores de Escuelas resalten este aspecto en sus charlas de inducción, destacando los conflictos administrativos e inconvenientes causados a los alumnos debido a la carga horaria de otras materias, así como la dificultad en la solicitud no programada de aulas y equipos audiovisuales.

- Unidades: Todos los departamentos.

En aquellos departamentos donde se hayan fijado metas para el cumplimiento de los objetivos específicos, restablecer el seguimiento y control de los indicadores asociados para la adecuada evaluación de la gestión. Particularmente, en el caso de la Coordinación de Servicios Administrativos, en el año 1998, se habían fijado índices referentes a compromisos de pagos, gestión de cobranzas, optimización de las colocaciones bancarias, caja chica, a los cuales actualmente no se les hace seguimiento.

- Unidades: Dirección General de Administración y Finanzas, Coordinación de Servicios Administrativos.

Acelerar la gestión de la interfaz que permita al nuevo sistema administrativo, *Great Plain Enterprise*, integrar los módulos de caja chica, nóminas y contabilidad. Además de uniformar criterios con UCAB – Caracas, ya que actualmente existen algunas diferencias con respecto a los reportes que emite UCAB – Guayana (por ejemplo, el balance de comprobación).

Además, se lograría eliminar parte del retrabajo administrativo con la conciliación bancaria automática. Por otro lado, se debe aprovechar las bondades de este nuevo sistema para la elaboración de índices financieros, seguimiento y control, inclusive para

medir la rentabilidad de cada Escuela o departamento (de acuerdo a información suministrada por la Coordinación de Servicios Administrativos).

- Unidades: Direcciones de Escuela.

Es recomendable profundizar y priorizar en la retroalimentación de las Direcciones de Escuela y sus profesores con el objeto de orientarlos oportunamente, en todos aquellos aspectos que representen debilidades, igualmente reforzarlos positivamente en sus principales fortalezas; lo anterior contribuiría, en parte, a alcanzar bajos niveles de rotación de personal docente y por ende, una mayor consolidación del cuerpo profesoral.

- Unidades: Consejo de Extensión, Direcciones de Escuela.

Establecer una vinculación permanente con los egresados, con especial interés en atender sus necesidades de formación continua y postgrado; obtener información valiosa y confiable para futuras actualizaciones de programas educativos de las distintas carreras y retroalimentación en aquellos aspectos organizacionales a mejorar. Igualmente, apoyo logístico en foros y eventos, que permitan por esta vía servir de puente para el adecuado acercamiento empresa – universidad, inclusive para el fortalecimiento de los programas de pasantías. Con respecto a lo expuesto, es conveniente fortalecer los órganos colegiados, especialmente el Consejo de Extensión, particularmente por la participación activa que puedan tener los representantes de los egresados en pro de mejorar el desempeño organizacional de la UCAB – Guayana.

- Unidades: Direcciones de Escuela.

Aprovechar el alto nivel de preparación del personal docente, además del hecho de que algunos de ellos son profesores del Postgrado de la UCAB – Guayana, con el fin de dictar cursos y talleres de interés tanto para profesores como alumnos. Además, es

recomendable que al inicio de cada período académico se consulte a la plantilla profesoral acerca de sus necesidades en este sentido.

- Unidades: Dirección General de Administración y Finanzas, CAI.

Aprovechar el apoyo logístico del CAI para que preste periódicamente soporte en cursos certificados de computación a los estudiantes, los cuales constituyen un requisito indispensable para acceder al mercado de trabajo. Por ejemplo: Ambiente Window.

- Unidades: Direcciones de Escuela.

En la medida que vaya creciendo la UCAB – Guayana, las Direcciones de Escuelas deben avanzar en la contratación de profesores a tiempo completo, preferiblemente con un grado mínimo de estudio de cuarto nivel (especialidad o maestría). Con esto se solventaría la sobrecarga de trabajo de carácter administrativo, a través de la adecuada asignación de funciones, dando así más prioridad a la actividad académica.

- Unidades: Direcciones de Escuela.

Es recomendable avanzar hacia la creación de Coordinadores de Cátedras, abocados a dar un seguimiento más exhaustivo al contenido y orientación de todas aquellas materias afines en las Escuelas. Esto permitiría descargar parte del exceso de trabajo por parte de los Directores de Escuela, además de un mayor control de la academia.

- Unidades: Dirección General de Administración y Finanzas, CAI, Direcciones de Escuela.

Debido al cambio de paradigma en la enseñanza y al proceso de globalización, lo cual apunta hacia una adecuada actualización tecnológica y un mayor dinamismo en la pedagogía, es pertinente dar una mayor prioridad a la adquisición de material audiovisual (videobeam, retroproyector, etc.)

- Unidades: Vicerrectorado, Consejo de Extensión.

Favorecer la creación de nuevos espacios físicos para facilitar diálogos y discusiones, que inviten al acercamiento entre autoridades, personal y estudiantes. Entre otros aspectos esto favorecería la divulgación de la misión de la UCAB, así como su orientación social y proyección a la comunidad. Esto contribuiría a hacer mayor vida universitaria.

- Unidades: Vicerrectorado, Consejo de Extensión.

Habilitar, en la medida de lo posible, salas de estudio adicionales con el objeto de incentivar a la permanencia de los estudiantes en la universidad, así como permitir encuentros de reflexión y discusión, esto último inclusive sería de especial interés para los Centros de Estudiantes de cada Escuela.

- Unidades: Vicerrectorado, Consejo de Extensión, Direcciones de Escuela, CAI.

Proporcionar cubículos a los profesores a tiempo convencional para una mejor atención a los alumnos en lo referente a las consultas. En este aspecto, sería además conveniente que dispongan de un computador para la respectiva carga de notas, de esta manera se descargaría parte del trabajo administrativo de las Direcciones de Escuelas.

- Unidades: Vicerrectorado.

Si bien es cierto que ya está previsto un espacio para la biblioteca, dar prioridad al mismo al momento de su ejecución, ya que éste constituye un factor estratégico para el adecuado desempeño organizacional.

- Unidades: Vicerrectorado.

Dada la importancia del Plan de Evaluación Institucional (PLANEI) de la UCAB - Guayana, es prioritario realizar la debida divulgación de sus resultados, así como una

adecuada retroalimentación con cada uno de los departamentos y direcciones involucrados, con el objeto de aplicar los correctivos organizacionales pertinentes.

- Unidades: Vicerrectorado.

En los proyectos futuros dar prioridad a la Casa del Estudiante, como una alternativa de incrementar los espacios de esparcimiento y reflexión de los alumnos. Esto incentivaría una mayor permanencia de los estudiantes en la universidad.

- Unidades: Dirección General de Administración y Finanzas, Personal, Direcciones de Escuela y demás departamentos.

Como parte importante de sus funciones, el Departamento de Personal debería coordinar, conjuntamente con cada unidad o dirección, la elaboración de manuales de normas y procedimientos de todas aquellas actividades que aún no dispongan del mismo, inclusive de aquellas actividades nuevas que se incorporen como función de cada departamento, propias del crecimiento de la organización, como por ejemplo: las pasantías y el procedimiento para la selección de profesores, en el caso de las Direcciones de Escuela.

Matriz de Impactos Cruzados.

De las 38 fuerzas incluidas en este análisis, compuestas por 17 amenazas y 21 oportunidades, 23 resultaron ser de alta incertidumbre de acuerdo a la opinión de la muestra de expertos. El total de dependencia y motricidad arrojó un resultado de 360, con un promedio de 9,47 para cada una de ellas.

Tal como se explicó en la metodología se definió la zona de poder y la zona de conflicto (Anexos 24 y 25 respectivamente), tomando como criterio todas aquellas fuerzas cuya motricidad hubiese resultado mayor o igual al promedio entero, es decir 9. Esto generó un total de diez

fuerzas para la zona de poder y trece para la zona de conflicto; en la primera de estas zonas se registraron seis fuerzas con alta incertidumbre y en la segunda nueve.

Para la elaboración de los distintos escenarios se tomaron de estas zonas, sólo aquellas fuerzas de alta incertidumbre, así se generaron 15 potenciales fuerzas, las cuales se presentan en el Anexo 26 con sus respectivas tendencias. A continuación se listan:

- La Constituyente Universitaria.
- Retraso en el aporte a la UCAB, por parte del Ministerio de Educación Superior.
- Fuerte demanda de carreras de corte humanístico en la región.
- Emigración del personal docente a otras regiones.
- Región de altas potencialidades de desarrollo económico.
- Inestabilidad política y creciente intolerancia.
- Profesionales de alto nivel en Ciudad Guayana.
- La paralización del dinamismo de la ciudad.
- Universidades públicas con dificultades presupuestarias.
- Escasa actividad científica en la zona.
- Favorable percepción de la población estudiantil hacia las carreras que ofrece la UCAB – Guayana.
- Dificultad para contratar profesores en áreas especializadas.
- Disposición de empresas y patrocinadores para otorgar becas a los estudiantes y financiar nuevos proyectos.
- Recesión económica.
- Percepción de la UCAB como universidad elitista y de oposición al gobierno.

Escenarios, Planes y Acciones Estratégicas.

En los Anexos 27, 28, 29 y 30 se presentan los cuatro escenarios elaborados para la UCAB – Guayana de acuerdo al presente estudio, en cada uno de ellos figura la evolución de cada una de las 15 potenciales fuerzas, para un horizonte de tiempo de 5 años (2004 - 2008). Se asume como premisa que el comportamiento asignado a cada fuerza se mantiene en dicho horizonte, ya que las estrategias están atadas a dicha evolución. En caso de experimentarse un comportamiento distinto se estaría en otro escenario potencial con estrategias diferentes.

Los cuatro escenarios describen desde situaciones favorables para la gestión de la UCAB – Guayana hasta las más pesimistas, esto como un ejercicio de futuros entornos probables para la organización. En cada uno se detalla su probabilidad de acuerdo a la percepción de la muestra de expertos, una breve descripción del mismo, así como las oportunidades y amenazas que generan para la futura gestión de la universidad en el mediano y largo plazo.

A continuación se exponen para cada escenario potencial, determinados planes con sus respectivas acciones estratégicas; es lógico pensar que algunas estrategias que apliquen en un escenario concreto puedan tener validez para otros. Por otro lado, para cada escenario en particular debe tenerse presente la evaluación de la continuidad, fortalecimiento o invalidez de las estrategias formuladas en el análisis DOFA para el escenario actual.

Escenario 1. La Luz al Final del Túnel (Entorno Optimista): Probabilidad: 43%

Planes:

Acciones:

<p>1. Implementar una política de acercamiento con los organismos educativos gubernamentales.</p>	<p>Realizar reuniones con representantes del Ministerio de Educación Superior, para fortalecer y ampliar el subsidio para los programas de ayudas socio – económicas a los estudiantes.</p>
<p>2. Analizar la factibilidad de nuevos convenios y alianzas estratégicas, así como la ampliación de los ya existentes.</p>	<p>Realizar reuniones, presentaciones y charlas a empresas de la región para explicarles los proyectos de la UCAB – Guayana.</p>
<p>3. Incrementar los programas de promoción de las carreras, tanto en la ciudad como en toda la región oriental.</p>	<p>Realizar visitas programadas a los distintos colegios y liceos, exponiendo las ventajas competitivas de la institución.</p>
<p>4. Potenciar el Plan de Formación Institucional del Personal Docente e Investigación.</p>	<p>Buscar apoyo en el Ministerio de Ciencia y Tecnología y el Ministerio de Planificación y Desarrollo para la consecución de becas y créditos para realizar cursos y postgrados en el exterior. (Convenios de Cooperación Internacional)</p>

5. Fortalecer la relación con las PYMES y demás empresas, contribuyendo al crecimiento de la región.	Apoyar y asesorar proyectos innovadores, para la consecución de créditos ante El Fondo Regional Guayana y otras instancias gubernamentales.
6. Fortalecer y redimensionar el Centro de Investigación (CIEPV)	Obtener financiamiento del gobierno, a través de propuestas de investigación que aporten al crecimiento y al conocimiento.
7. Plantearse el crecimiento a través de la oferta de nuevas carreras.	Realizar estudios de factibilidad económica y de mercado acerca de potenciales demandas en la región.
8. Logro de importantes sinergias con empresas de la región en materia de docencia.	Previo acuerdo, asignación de determinadas cátedras a prestigiosas y reconocidas empresas, en aquellas carreras donde sea factible. Ejemplo: empresas de consultoría y auditoría para la docencia en la carrera de Contaduría Pública.

Escenario 2. De Vuelta al Pasado.

Probabilidad: 13%

Planes:

Acciones:

1. Políticas de acercamiento al sector público y sus principales empresas e instituciones.	Realizar reuniones con empresas del gobierno (PDVSA, organismos públicos, empresas básicas), para el logro de programas y convenios.
--	--

2. Sinergia con instancias gubernamentales en pro del crecimiento de la región.	Realizar un papel más activo en pro del desarrollo regional, a través de mesas de trabajo y foros, en acción conjunta con las principales autoridades de la región.
3. Vincular al CIEPV y la academia con las empresas privadas de la región.	Implementar programas de asesorías a las empresas para la mejora de sus gestiones.
4. Principalmente los planes 1, 3, 6, 7 y 8 del Escenario Optimista.	

Escenario 3. Más de Lo Mismo.

Probabilidad: 23%

Planes:

Acciones:

1. Potenciar el apoyo de la unidad de Postgrado y Formación Continua para fortalecer la docencia de Pregrado.	Profundizar con la unidad de Postgrado las gestiones para promover especialidades y maestrías, en áreas de estudio en las cuales se observe debilidad en cuanto al cuerpo profesoral. Igualmente con los cursos de Formación Continua.
2. Fortalecer el CIEPV.	Apoyarse en la experiencia de la UCAB – Caracas, para lograr financiamiento del sector privado.
	Aprovechar la alta calidad del Postgrado para consolidar y fortalecer, en el mediano plazo, el cuerpo de personal de investigación.

3. Dar prioridad a los proyectos y programas académicos de corto y mediano plazo.	Acelerar la gestión de creación de nuevas carreras, convenios de pasantías, programas conjuntos con empresas, con el objeto de tomar ventaja en el mercado.
4. Particularmente, los planes 1, 2 y 8 del Escenario Optimista.	

Escenario 4. Sálvese Quien Pueda (Entorno Pesimista). Probabilidad: 21%

Planes:

Acciones:

1. Implementar políticas de conciliación con entes gubernamentales.	Sostener reuniones para mediar y negociar una salida conciliadora entre las partes.
	Gestionar la ayuda gubernamental en vista del escaso apoyo del sector privado, concientizarlos acerca del importante rol de la UCAB en el desarrollo educativo del país.
2. Promover planes innovadores de autogestión.	Con la participación conjunta de las distintas unidades, realizar mesas de trabajo para la generación de propuestas de financiamiento, distintas a la matrícula, y que apunten a la autogestión sostenible en el largo plazo.
3. Reorientar el perfil de los programas de estudios.	Incorporar en los programas, de aquellas carreras que sean viables, seminarios, electivas

	y menciones que se adapten al entorno, orientadas al autoempleo (asesorías) y a formar futuros microempresarios.
4. Promoción de carreras basadas en calidad y adaptación a la realidad.	Destacar el producto diferenciado y la ventaja competitiva de la UCAB en el mercado, por medio de estadísticas de egresados. De igual forma, resaltar los replanteamientos de las carreras hacia el autoempleo.
5. Básicamente los planes 3, 7 y 8 del Escenario Optimista y plan 1 del Escenario 3.	

Análisis Sectorial: Esquema de Michael Porter.

Como una aproximación de la posición competitiva de la UCAB – Guayana en el sector de Educación Superior, en el Anexo 31 se presenta el Modelo de las Cinco Fuerzas de M. Porter. Esto es el resultado de las matrices analizadas y de las conclusiones arrojadas por la presente investigación. Se presentan cinco cuadros correspondientes a las cinco fuerzas del Sector de Educación Superior en Ciudad Guayana:

- Las barreras de entrada indican todos aquellos factores que constituyen obstáculos relativos para el ingreso de nuevas universidades en el sector.
- El nivel de rivalidad indica el grado de competencia de las universidades existentes, para cada uno de los aspectos que allí se contemplan.

- La amenaza de servicios educativos sustitutivos, se refiere al grado en que las carreras cortas, a nivel de técnico superior universitario, puedan impactar en el sector en cada uno de los aspectos señalados.
- Partiendo de la premisa que el principal proveedor del sector es el personal académico de la región, se evalúa su poder para cada factor.
- Por último, se analizan los aspectos concernientes al poder de negociación de los clientes, es decir, empresas de la región, los estudiantes, sociedad en general con respecto al sector.

En líneas generales, en la medida en que un determinado aspecto analizado favorezca más al sector de Educación Superior, implicará menos poder de negociación del consumidor y/o proveedor, menos amenaza por parte de servicios sustitutivos o una mayor barrera para la entrada de nuevas universidades en el sector.

De acuerdo al análisis realizado de las fuerzas, el Sector de Educación Superior en Ciudad Guayana presenta altas barreras para la entrada, un mediano nivel de competencia entre las universidades de la región, una alta amenaza por parte de los institutos de educación superior que ofrecen carreras cortas, a nivel de técnico superior universitario. Por otra parte, existe un mediano poder de negociación del personal docente y de investigación, por último, los clientes presentan un bajo poder de negociación frente al sector. Todos estos aspectos considerados, destacan la importancia del análisis estratégico con el objeto de enfrentar o aprovechar las respectivas fuerzas.

Cadena de Valor.

Como una herramienta que sirve de complemento al presente análisis se refleja la Cadena de Valor para la UCAB – Guayana en el área de pregrado (Anexo 32), en la misma se muestran las actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son aquéllas que representan las funciones básicas de la UCAB - Guayana de acuerdo a su misión y visión; las unidades y dependencias involucradas son: Proyección a la Comunidad, Pastoral, OCACE, CIEPV, Direcciones de Escuela, Consejos de Extensión y demás órganos de co - gobierno.

Todas aquellas actividades que prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias se han definido como de apoyo, las unidades involucradas son: Vicerrectorado, Dirección General de Administración y Finanzas y Coordinación de Servicios Administrativos, Cooperación Económica al Estudiante, Servicios Generales, CAI, Personal, CADH, Cultura, Deportes, Formación Continua, Postgrado, Biblioteca.

En la cadena de Valor diseñada para la UCAB – Guayana se destaca el hecho de que todos los departamentos y direcciones están orientados a la generación de valor agregado al cliente, es decir estudiantes, empresas, demás organizaciones y la colectividad en general, lo cual está perfectamente alineado con la misión, visión y propósito estratégico de la universidad.

CONCLUSIONES

El análisis estratégico constituye un valioso instrumento para el mejoramiento de la gestión organizacional, más aún en el sector de Educación Superior debido a la importante connotación social del servicio que se presta, y en el caso concreto de la UCAB – Guayana por ser una universidad que comienza a abrirse espacios en la región, con una enmarcada proyección a su entorno de acuerdo con su misión y visión.

El diagnóstico interno permitió conocer los principales problemas, así como las debilidades que los explican y las fortalezas para enfrentarlos; con el análisis externo se identificaron las oportunidades a ser aprovechadas y las amenazas que pueden significar un obstáculo para el adecuado desempeño de la universidad. La conjunción de todas las fuerzas anteriores facilitó la generación de las estrategias orientadas a las soluciones de los problemas más importante.

De acuerdo con la percepción de la muestra de expertos, los principales problemas de la UCAB – Guayana se centran en los siguientes aspectos: infraestructura, comunicación e integración, personal, misión, investigación, estructura organizacional y manejo gerencial. En cuanto a los factores internos, las principales fortalezas se refieren a la calidad de la enseñanza, prestigio institucional y proyección a la comunidad. Por su parte, las debilidades apuntan a una escasa visión de futuro, marcado aislamiento entre las distintas dependencias y escasa dotación bibliográfica, todos estos aspectos de vital importancia para el adecuado desempeño de una organización inmersa en el sector educativo.

Los resultados de la evaluación de los factores externos apuntaron al aprovechamiento de las siguientes oportunidades: alta confianza de la comunidad hacia la UCAB- Guayana,

profesionales de alto nivel en la zona, región de altas potencialidades de desarrollo económico. Las amenazas más importantes que se deben enfrentar son la inestabilidad política, recesión económica, bajo nivel de la educación media, diversificada y profesional.

De acuerdo a la metodología aplicada, la evaluación general de la UCAB – Guayana apunta hacia una organización relativamente fuerte en lo interno, lo cual le da ventaja para el enfrentamiento de las amenazas y el aprovechamiento de las oportunidades. Las actuales estrategias responden con mediana eficacia a los principales factores críticos del entorno para el éxito en el Sector de Educación Superior. Por último, comparativamente con respecto al sector, se encuentra en una relativa ventaja en lo que atañe a los principales aspectos considerados, lo cual redunda en una fuerte expectativa para su crecimiento en el mediano plazo.

Adicionalmente, la evaluación de las fuerzas externas arrojó cuatro escenarios potenciales para un horizonte de tiempo de 5 años (2004 - 2008), que constituyen entornos futuros probables a los cuales tendrá que enfrentarse la universidad, los más probables de acuerdo a la opinión de la muestra de expertos son: *La Luz al Final del Túnel* (Entorno Optimista) y *Más de Lo Mismo* (continuación del actual escenario político - económico). Para abordar estos escenarios es fundamental una adecuada gerencia basada en el análisis estratégico, que permita enfrentarlos con éxito en el mediano y largo plazo.

De acuerdo al análisis sectorial, el Sector de Educación Superior en Ciudad Guayana presenta altas barreras para la entrada, un mediano nivel de competencia entre las universidades de la región, una alta amenaza por parte de los institutos de educación superior que ofrecen carreras cortas. Además, existe un mediano poder de negociación del personal docente y de investigación; por último, los clientes (estudiantes, padres, empresas y colectividad en general) presentan un bajo poder de negociación frente al sector.

En la cadena de Valor de la UCAB – Guayana destaca el hecho de que todos los departamentos y direcciones están orientados a la generación de valor agregado al cliente, lo cual está perfectamente alineado con la misión, visión y propósito estratégico de la universidad.

Por último, se espera que los resultados arrojados por la presente investigación hayan contribuido a generar un alto valor agregado, así como importantes sugerencias a la gestión de la organización, a través del planteamiento de las estrategias actuales, los planes y acciones futuras formuladas, todo esto para la consecución del éxito a mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

El hecho de que la UCAB - Guayana sea una universidad incipiente, con una estructura organizacional sencilla y que además está en pleno proceso de consolidación y formación, la hace más abierta a las propuestas, por lo que se facilita la aplicación de la planificación estratégica, la cual es prioritaria si se considera la importancia para el futuro crecimiento organizacional y posicionamiento en el sector.

De acuerdo a la investigación, la siguiente etapa consiste en el reconocimiento y la jerarquización de los problemas detectados por la muestra de expertos, en base a su probable impacto en la misión y los objetivos generales. Posteriormente, luego del análisis de la directiva, en caso de que determinadas estrategias sean acogidas favorablemente, se requiere de la respectiva divulgación a las distintas unidades para su posterior evaluación. El grado de alineación de las direcciones y departamentos hacia las estrategias propuestas, así como la factibilidad, los recursos humanos, logísticos y financieros disponibles para la implementación de las mismas, es objeto de una segunda fase de la planificación estratégica.

Finalmente, para la aplicación de las estrategias actuales y futuras formuladas se recomiendan los ajustes y adecuaciones pertinentes para la operacionalización precedente, así como el posterior control y seguimiento de las mismas. Finalmente, se sugiere un mayor énfasis en la planificación estratégica, que oriente la actual gestión de la organización hacia una mayor reflexión y visión de mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. y Santos M. Dirección de Centros Docentes. Gestión por Proyectos. España, Editorial Escuela Española. S.A., 1996.
- Beare, H., Caldwell, J. y Millikan, R. Cómo conseguir Centros de Calidad. Nuevas Técnicas de Dirección. España, Editorial La Murralla, S.A., 1992.
- Bittel, L. y Ramsey, J. Enciclopedia del Management. España, Océano Grupo Editorial, 1998.
- Bronfenmajer, G. y Casanova, R. Los Retos y los Fines de La Educación. Caracas, CENDES, 1994.
- Cáceres, S. El Liderazgo Organizacional “Entre Imágenes, Símbolos y Significados”. Caracas, Universidad Simón Bolívar, 2001.
- Carucci, F. y Quintana, M. Diseño y Dimensionamiento de las Operaciones del Plan. CONICIT. Caracas, Policopiados, 1985.
- Carucci, F. y Robles, J. Elementos para el Seguimiento y Evaluación de la Gestión Estatal. Proyecto Modernización del Sistema de Dirección de la Gobernación del Zulia. Copiados, Caracas, ILDIS, 1991.
- Carucci, F. Planificación Estratégica por Problemas: Un Enfoque Participativo. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. Caracas, Julio 1993.
- Certo, S. y Peter, J. Dirección Estratégica. España, Editorial Mc Graw Hill, 1996, tercera edición.
- Daft, R. Teoría y Diseño Organizacional. México, International Thomson Editores, 1998, sexta edición.

- David, F. Conceptos de Administración Estratégica. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1997, quinta edición.
- David, F. La Gerencia Estratégica. Colombia, Legis Editores, S.A., 1994, novena edición.
- Doherty, G. Desarrollo de Sistemas de Calidad en la Educación. España, Editorial La Muralla, S.A., 1997.
- Domínguez, G. y Mesanza, J. Manual de Organización de Instituciones Educativas. España, Editorial Escuela Española, S.A., 1996.
- Donnelly, J., Gibson, J e Ivancevich, J. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Mc Graw Hill, 1994, octava edición.
- Escorche, V. Integración y Formación de Grupos de Trabajo. Holos Consultores en Productividad y Calidad. Caracas, Copiados, 1990.
- Este, N. Lineamientos para el Diseño de un Modelo de Organización y Gestión aplicable a la Universidad Central de Venezuela. Caracas, CENDES, 1992.
- Fernández, J. Eficacia, Eficiencia y Equidad de la Educación en Ciudad Guayana. Indicadores Educativos del Municipio Autónomo Caroní. Caracas, Editorial texto, C.A., 2003.
- Gairín, J. y Darder, P. Organización de Centros Educativos. Aspectos Básicos. España, Editorial Praxis, S.A., 1994.
- García, C. Educación Superior en Venezuela: La difícil búsqueda hacia un nuevo perfil de prioridades. Caracas, Cuadernos del CENDES, 1993.
- Godet, M. Problemas y Métodos de Prospectiva. Prospektiker-Futuribles. París, UNESCO, 1990.
- Gómez, G. Planeación y Organización de Empresas. Mac Graw Hill, 1994, octava edición.
- Goodstein, L., Nolan, T y Pfeiffer J. Planeación Estratégica Aplicada. Mac Graw Hill, 1998.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. Metodología de la Investigación. México, Paraninfo, 1991.
- Hill, C. y Jones, G. Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado. Mc Graw Hill, 1996, tercera edición.
- ICE, Universidad de Deusto. Dirección Participativa y Evaluación de Centros. II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. España, Ediciones Mensajero, S.A., 1996.
- Isaacs, D. Teoría y Práctica de la Dirección de los Centros Educativos. España, Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 1997, cuarta edición.
- Kepner, C. y Tregoe, B. El Nuevo Directivo Racional; Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. México, Mc. Graw Hill, 1986.
- Koontz, H. y Weihrich, H. Elementos de Administración. Mc Graw Hill, 1991, quinta edición.
- Lanfors, H y Twiss, B. Previsión Tecnológica y Planificación a Largo Plazo. Ediciones Deusto, S.A.
- López, F. La Gestión de Calidad en Educación. España, Editorial La Muralla, S.A., 1994.
- López, J., Moirón, J. y Estefanía J. Inspección y Centros Educativos. España, Editorial Escuela Española. S.A., 1996.
- Maqueda, J. Cuadernos de Dirección Estratégica y Planificación. España, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1996.
- Matus, C. Sobre el Análisis Estratégico. Fundación ALTADIR, 1992.
- Ministerio de Educación. Consejo Nacional de Educación. Instituto Nacional de Capacitación Especial. INCE. 25 Indicadores del Sistema Educativo. Indicadores de La Educación Venezolana 1991 – 1992. Caracas, Santillana, S.A., 1993.

- Mintzberg, H. y Brian, J. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1993, segunda edición.
- Navarro, J. Proyecto Venezuela Competitiva. Educación. Ediciones IESA OPSU. Boletín Estadístico de Educación Superior. Venezuela, 1998.
- Pick, S. y López, A. Cómo Investigar en Ciencias Sociales. México, Trillas, 1998.
- Porter, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1998, tercera edición.
- Porter, M. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1998, octava edición.
- Ramírez, D. y Cabello, M. Empresas Competitivas. Una Estrategia de Cambio para el Éxito. McGraw Hill, 1996.
- Robles, J., Renaud, C. y España, S. Metodología para la Elaboración de Diagnósticos, Diseños de Cursos de Acción y Seguimiento de Proyectos. Ministerio de la Familia de Venezuela. Caracas, 1989.
- Rumelt, R., Schendel, D. & Teece, D. Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda. The United States of America, Harvard Business School Press, 1995.
- Rye, D. El Juego Empresarial. México, Mac Graw Hill, 1996.
- Salguero, E. Metodología para la Formulación y Vinculación de los Planes Estratégicos y Operativos de las Universidades Públicas con su Presupuesto Anual. (Caso: UNEG) Tesis de Maestría en Gerencia, Mención Operaciones y Producción, Universidad Nacional Experimental de Guayana, Ciudad Guayana, 2002.
- Sierra, R. Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios. España, Paraninfo, 1992.
- Smith, W. METAPLAN. Una Metodología de Diagnóstico Grupal. Lima – Perú, Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), 1990.

Sonntag, H. Propuestas para una Gestión Universitaria. Mesa de Actores y Expertos para la Reforma de la Educación Superior. Caracas, CONICIT, 1996.

Thompson, A. y Strickland, A. Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, Casos y Lecturas. Mc Graw Hill, 1994, quinta edición.

Universidad Católica Andrés Bello, Plan de Evaluación Institucional (PLANEI). UCAB en Cifras (1999 – 2000 a 2001 - 2002). Caracas, 2003.

Direcciones de Internet Consultadas.

<http://www.profesionales.cl/papers/planificacionestrategica.htm>

<http://www.sobrelaevaluaciondelasuniversidades.htm>

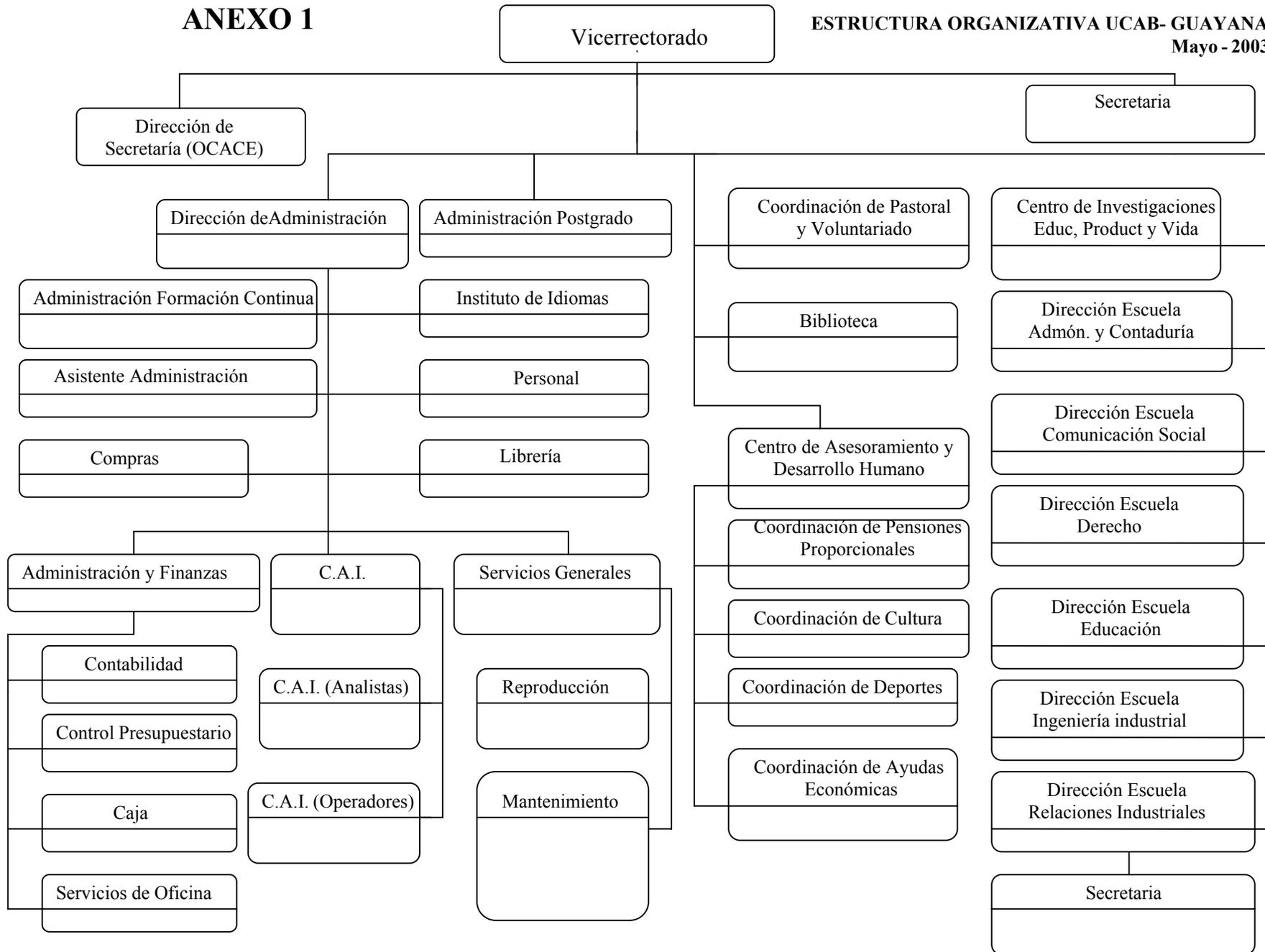
<http://www.ucab.edu.ve/guayana/index.htm>

<http://www.umag.co.cl/antecedentes/planestrategico.htm>

ANEXOS

ANEXO 1

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA UCAB- GUAYANA Mayo - 2003



MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

CRITERIOS A CONSIDERAR EN LA MISIÓN

ORGANIZACIÓN	PRODUCTOS/CLIENTES	SERVICIOS	MERCADOS	INTERÉS POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA	RENTABILIDAD	FILOSOFÍA	INTERÉS POR EL CONCEPTO DE SÍ MISMO	INTERÉS POR LA IMAGEN PÚBLICA	EMPLEADOS
UCAB - GUAYANA	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí

ANEXO 2

ANEXO 4

PROBLEMAS

N° Grupos	Grupos	N° Sub- Grupos	Sub - Grupos
1	Personal	1	Personal insuficiente para el volumen de trabajo
		2	No existe una clara política de selección de personal docente y administrativo
2	Presupuesto	3	Limitación de programas y planes debido a reducción del Presupuesto.
3	Integración y Comunicación	4	Falta de espacios para la reflexión y discusión
		5	No existe una concepción sistémica de las unidades y dependencias
		6	Poca efectividad de los canales de comunicación para transmitir lineamientos y directrices
4	Situación Financiera	7	Crisis Financiera
5	Estructura y Manejo Gerencial	8	Ausencia de un plan estratégico propio
		9	Manejo Gerencial bajo la concepción empresarial
		10	Excesiva prioridad a la labor administrativa en detrimento de otras actividades académicas claves.
		11	Deficiencias en el proceso de reinscripción semestral
		12	No presta servicio en horario corrido, sobre todo los fines de semana
6	Misión UCAB	13	Dificultad para compartir la misión y visión de la UCAB
7	Biblioteca	14	Inadecuado servicio de la biblioteca
8	Cursos y Entrenamientos	15	Ausencia de Política de formación y desarrollo para directivos, docentes y demás personal.
9	Docencia	16	Profesores sin competencia didáctica
		17	Descontextualización intelectual del personal académico
		18	Profesionales involucrándose en actividades en las cuales carecen de competencia
		19	No hay acceso a información académica plural y actualizada

ANEXO 4

PROBLEMAS

N° Grupos	Grupos	N° Sub- Grupos	Sub - Grupos
10	CIEPV	20	Centro de Investigación sin una estructura consolidada, sin presupuesto propio para realizar investigaciones y sin vínculo con la docencia.
11	Infraestructura	21	Carencia de espacio físico para desarrollar actividades académicas, culturales, deportivas, esparcimiento.
		22	Infraestructura diseñada con modelos tradicionales
12	Servicios complementarios	23	Baja calidad del cafetín
		24	Inadecuado servicio de centro de reproducción
		25	Deficiente servicio de laboratorio
		26	Los vigilantes no cumplen con sus funciones
13	Promoción Institucional	27	Escasa captación de la demanda potencial del mercado.
14	Estudiantes	28	Estudiantes de clases sociales marginales con pocas posibilidades de acceso al estudio.
		29	No se le presta apoyo y seguimiento a los estudiantes
		30	Ausencia de ayudas externas
15	Entorno Social	31	Poco contacto con las empresas de la zona y la realidad externa
		32	Explicitas posturas institucionales
		33	Escasa adecuación social de los programas de estudios
16	Mantenimiento	34	Interrupciones de actividades debido a la inadecuada programación del horario de mantenimiento (horario de oficina)

ANEXO 5

PLANILLA RESUMEN - DIAGNÓSTICO INTERNO - PROBLEMAS

N° Problema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
	N° Respuestas																																		
1	100	99	98	98	95	95	90	97	96	98	70	97	100	96	98	99	97	97	92	97	100	40	93	93	80	94	97	93	96	90	90	98	94	96	
2	100	94	98	97	90	98	100	100	80	99			99	93	96					99	98							92							
3	100	91	100	88	96	97	100	100	70	89			100	97	100					100	92														
4	90	99	94	98	100	95			100				99	97						100	100														
5	80		80		99	95			95				93		96					98	97														
6			30		100				99				40		97					100	100														
7					91				98				99		96					95	100														
8					97				99				96								100														
9																					100														
Total	470	383	500	381	768	480	290	297	737	286	70	97	726	286	680	99	97	97	92	689	887	40	93	93	80	94	189	93	96	90	90	98	94	96	
Selección	Si	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X					X	X														
	No											X	X				X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Promedio: 284

ANEXO 5

ANEXO 8

FORTALEZAS

N° Grupos	Grupos	N° Sub- Grupos	Sub - Grupos
1	Docencia	1	Alto nivel de preparación del personal docente
		2	Calidad y excelencia académica en la enseñanza
		3	Evaluación periódica de los profesores
		4	Adecuado contenido programático y diseño curricular de las cátedras
		5	Evaluación del pensum de estudios y del régimen de prelações
		6	Adecuados recursos audiovisuales
2	Compromiso e Identidad Universitaria	7	Alto compromiso e identificación de todo el personal y estudiantes con la UCAB - Guayana.
		8	Identificación de los miembros de la institución con la misión y visión, lo que genera sentido de pertenencia ucabista.
		9	Misión orientada a la formación integral de profesionales en el área humanística
3	Entorno Social	10	La ubicación geográfica ofrece la oportunidad a estudiantes del oriente del país de hacerse de una educación de calidad.
		11	Reconocimiento y prestigio institucional
		12	El interés permanente de la UCAB en proyectarse a la comunidad, a través de proyectos de orientación social.
		13	Alta credibilidad de la UCAB para servir como mediador y factor multiplicador para debatir temas de interés general.
		14	Estructura atractiva para sus potenciales clientes y proveedores
		15	Conciencia por la ecología, el medio ambiente y el desarrollo sustentable
4	Personal	16	Estabilidad Laboral
		17	Transparencia en la selección de profesores.
		18	Alto sentido de responsabilidad del personal.
		19	Remuneración y beneficio socio - económico del cuerpo profesoral competitivo con el mercado
		20	Grandes posibilidades de desarrollo profesional y de carrera, a través de formación continua y planes de ascenso en la docencia

ANEXO 8

FORTALEZAS

N° Grupos	Grupos	N° Sub- Grupos	Sub - Grupos
5	Estructura Organizacional y Manejo Gerencial	21	Forma de trabajo aplicando trabajo en equipo lo que permite el cumplimiento de metas de forma exitosa.
		22	Alta capacidad gerencial de las autoridades.
		23	Universidad pequeña y joven que permite dar seguimiento a los procesos y planes administrativos y académicos
		24	Estructura organizativa y reglamentaria bien definida
		25	Existencia de espacios de discusión: Consejos de Escuela y Extensión.
		26	Favorable disposición de las autoridades y personal de la UCAB Guayana de instrumentar el soporte y la experticia de la UCAB Caracas.
		27	Orden y eficiencia administrativa, lo cual reduce los gastos administrativos.
		28	Evaluación de la gestión organizacional
		29	Costos accesibles en comparación con otras universidades
		30	Estructura educativa tradicional y realista
		31	Fortalecimiento de Escuelas y Unidades de Extensión Universitaria
6	Clima Organizacional	32	Agradable ambiente de trabajo e interrelaciones personales
		33	Elevada concepción de respeto y tolerancia a la pluralidad de las ideas
7	Infraestructura	34	Infraestructura tecnológica, planta física y equipos adecuados
		35	Espacios de calidad para la realización de eventos
8	Servicios estudiantiles	36	Ayuda socio económica para estudiantes de menos recursos
		37	Calidad de los servicios de apoyo a los estudiantes y profesores: cultura, deportes, talleres CADH, voluntariado, CAI, CIEPV, etc.
9	Red Ausjal	38	Pertenencia a una red de instituciones con las que formalmente se comparte la filosofía AUSJAL
10	Integración y Comunicación	39	Comunicación flexible entre autoridades, personal y estudiantes.
		40	Participación estudiantil en los distintos Consejos

ANEXO 8

FORTALEZAS

N° Grupos	Grupos	N° Sub- Grupos	Sub - Grupos
11	Mantenimiento	41	Esmero en el mantenimiento y mejoras de planta física y equipos
12	Estudiantes	42	Alto grado de preparación de los futuros egresados, lo cual les permitirá cumplir roles y ejercer funciones de importancia en el ámbito regional y nacional.

ANEXO 9

DEBILIDADES

N° Grupos	Grupos	N° Sub- Grupos	Sub - Grupos
1	Personal docente	1	No consolidación del personal docente debido a la rotación del mismo
		2	Fuga de profesores
		3	Muy poca o escasa dedicación a los planes de formación de los profesores, por parte de las Escuelas.
		4	Baja remuneración
		5	Actitud asalariada de algunos profesores
2	Personal	6	Escaso personal para la gestión administrativa
		7	Carencia de medios que le permitan conocer al trabajador sus fortalezas y debilidades en forma constructiva
3	Investigación	8	Carencia de actividades que fomenten la labor de investigación entre el personal docente. Poco apoyo y estímulo a las actividades de investigación por parte de las Direcciones de Escuela.
4	Estructura Organizacional y Manejo Gerencial	9	Ausencia de liderazgo institucional que oriente las líneas de acción
		10	Carácter privado y jesuítico
		11	Carencia de coordinadores de cátedras
		12	Miedo al cambio de sistemas clásicos, muy conservadores en cuanto a las líneas de acción, centrados en lo conocido y con temor al cambio
		13	Carencia de una estrategia más enfática para la recuperación del pago de las cuotas morosas.
		14	Falta de comprensión, por parte de personal, sobre la importancia del control administrativo y financiero, como apoyo indispensable a la gestión económica de la UCAB - Guayana.
		15	Escasez presupuestaria para cubrir entrenamiento, contratación del personal y de equipos.

ANEXO 9

DEBILIDADES

N° Grupos	Grupos	N° Sub- Grupos	Sub - Grupos
		16	Alta dependencia del pago de la matrícula.
		17	Elevadas cuotas de pago para los estudiantes
		18	Falta de comunicación y coordinación entre Escuelas y demás departamentos.
		19	Escasa visión de futuro, metas generalmente de corto plazo; muy operativos y pocos reflexivos.
		20	Clara división entre el personal académico y administrativo, debido a la falta de comprensión por parte de algunas autoridades acerca del contexto académico y la importancia de perseguir un mismo fin como organización.
		21	Marcado aislamiento entre las Direcciones de Escuelas y demás dependencias, ya que stán muy centrados en sus propias actividades, lo cual impide una gestión de conjunto, un enfoque sistémico y por ende, un trabajo en equipo.
		22	Procesos administrativos centralizados, "dependencia UCAB - Caracas".
		23	Falta de un programa para la promoción y difusión de las carreras.
		24	Cultura empresarial más no universitaria.
		25	El tamaño de la UCAB - Guayana y la familiaridad de las relaciones interpersonales dificulta el tratamiento objetivo de algunos casos del personal y estudiantes
		26	Organización en Guayana de nueva data
		27	Escaso apoyo presencial de la Compañía de Jesús
		28	Requerimiento de financiamiento, en gran proporción, para la realización de proyectos propios

ANEXO 9

DEBILIDADES

N° Grupos	Grupos	N° Sub- Grupos	Sub - Grupos
		29	Fallas en la canalización de recursos e ideas innovadoras en pro del crecimiento y consolidación organizacional.
		30	Existencia de tráfico de influencia a través del examen de admisión.
5	Infraestructura	31	Pocos espacios físicos para la reflexión, discusión, esparcimiento y actividades diferentes a las estrictamente académicas.
		32	Infraestructura y dotación inconclusa
		33	Poco amor del estudiantado hacia las instalaciones
		34	Falta de equipos y sistemas modernos integrados que mejoren la oportunidad de los servicios.
6	Biblioteca	35	Escasa dotación bibliográfica e inadecuada ubicación física de la biblioteca.
7	Servicios Estudiantiles	36	Mala atención y servicio de cafetín y centro de copiado
		37	Deficiente atención al estudiante.
		38	Insuficiente material deportivo y cultural.
		39	Escasa organización de actividades extracurriculares
8	Transporte	40	Poca accesibilidad y/o frecuencia del transporte colectivo al campus.
9	Sector de Educación Superior	41	No se ofrecen algunas carreras relacionadas con la realidad industrial y geográfica de la región, tales como: turismo y enfermería.
		42	Ausencia de carreras en el turno nocturno
		43	Escasa interrelación con otras instituciones
10	Clima Organizacional	44	Politización interna
11	Seguridad y Vigilancia	45	No existe un riguroso control de entrada al campus

ANEXO 9

DEBILIDADES

N° Grupos	Grupos	N° Sub- Grupos	Sub - Grupos
12	Estudiantes	46	Excesiva permisividad a los estudiantes
13	Matrícula	47	Alta deserción estudiantil por causas económicas y por bajo rendimiento académico.
14	Misión y Visión Universitaria	48	Desconocimiento por parte del personal docente de la misión ucabista, su identidad ignaciana y pedagógica.
15	Entorno Social	49	Poca disposición del personal académico y de la comunidad estudiantil para involucrarse en planes de trabajo con sectores populares y marginados.
		50	Escasa presencia en foros externos

ANEXOS

PLANILLA RESUMEN - DIAGNÓSTICO INTERNO - FORTALEZAS

N° Fortaleza	N° Reservas																																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42				
1	100	100	96	97	96	65	97	94	97	98	100	100	100	98	97	98	99	94	100	94	97	100	98	97	94	92	99	98	90	85	98	94	98	100	93	90	80	100	75	95	96	90				
2	99	95	91	99			100	97	99	93	100	80	99		97	90	94	100	98	96	100	80	90	94	97	97	99		99																	
3	99	100		98			100	95	100		100	94						99	96	91	80	97	92			98	98							93	93	100		95	92		95		99			
4	99	98		97			99	97			98	93						91	80	70		94																								
5	99	100					97	70			100	96																																		
6	98	99					96				100	95																																		
7	82	94					94				100	100																																		
8	80						100				100	91																																		
9							100				99	95																																		
10							97				100																																			
11							100				100																																			
12							99				96																																			
13							95				97																																			
14											100																																			
15											98																																			
Total	769	686	187	386	96	65	1.274	453	296	191	1.488	844	199	98	92	198	189	378	296	368	343	297	561	182	188	379	294	197	90	184	98	471	271	822	93	472	262	198	354	95	188	288				
Σ	X	X		X			X	X			X	X					X			X		X				X							X		X					X						
Σ			X			X	X		X	X		X	X	X	X	X				X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Promedio:	384																																													

ANEXO 10

PLANILLA RESUMEN - DIAGNÓSTICO INTERNO - DEBILIDADES

N° Debilidad	N° Respuestas																																																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50					
1	100	95	96	99	97	100	94	92	99	99	97	98	100	99	96	100	100	98	97	98	99	100	90	100	95	100	100	97	93	96	99	99	98	95	99	96	95	96	83	70	100	100	70	97	98	90	99	100	94	93					
2	99	70	80	100		91	100					98	100	97	95	100	100	94	95	95	94	98	90	98																															
3		91		94		98	99					99	80	97		100	100	97	98	100	94	100	97	97																															
4		96		80		90						100	99	90	98				95	94	97	99	97	100																															
5		97				95						99	99																																										
6		95				98									85																																								
7						100																																																	
8						97																																																	
9						97																																																	
10						95																																																	
11						95																																																	
12						50																																																	
13						97																																																	
14						100																																																	
15						99																																																	
16						98																																																	
17						85																																																	
Total	199	95	545	179	97	374	94	1.577	298	99	97	295	479	576	191	390	497	289	385	587	384	397	374	395	193	100	100	97	93	96	720	197	98	95	485	96	282	96	83	70	383	198	70	191	196	90	384	296	613	93					
Seleccion			X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X																									
Promedio:	286																																																						

ANEXO 12

Instrucciones:

1. Asigne un **PESO** relativo a cada factor, con el siguiente criterio: cero (0) en caso de no tener ninguna importancia para alcanzar el éxito en el sector educativo, hasta 100 si es muy importante. *Recuerde que estos pesos se basan en el Sector de Educació*

2. Asigne una **CALIFICACIÓN** de 1 a 4 a cada uno de los factores críticos para el éxito, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4). *Recuerde que estas cali*

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Nº	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Alto nivel de preparación del personal docente.	3	3	9
2	Calidad y excelencia académica en la enseñanza.	4	4	16
3	Adecuado contenido programático y diseño curricular de las cátedras.	3	3	9
4	Alto compromiso e identificación de todo el personal y estudiantes con la UCAB - Guayana.	3	3	9
5	Identificación de los miembros de la institución con la misión y visión, lo que genera sentido de pertenencia ucabista.	3	3	9
6	Reconocimiento y prestigio institucional	3	4	12
7	El interés permanente de la UCAB en proyectarse a la comunidad, a través de proyectos de orientación social.	3	3	9
8	Alto sentido de responsabilidad del personal.	3	3	9
9	Grandes posibilidades de desarrollo profesional y de carrera, a través de Formación Continua y planes de ascenso en la docencia.	3	3	9
10	Universidad pequeña e incipiente que permite dar seguimiento a los procesos y planes administrativos y académicos.	2	3	6
11	Favorable disposición de las autoridades y personal de la UCAB Guayana para instrumentar el soporte y la experticia de la UCAB Caracas.	2	3	6
12	Agradable ambiente de trabajo e interrelaciones personales.	3	3	9
13	Infraestructura tecnológica, planta física y equipos adecuados.	3	3	9
14	Ayuda socio - económica para estudiantes de menos recursos.	3	3	9
15	Comunicación flexible entre autoridades, personal y estudiantes.	3	3	9

ANEXO 12

Instrucciones:

1. Asigne un **PESO** relativo a cada factor, con el siguiente criterio: cero (0) en caso de no tener ninguna importancia para alcanzar el éxito en el sector educativo, hasta 100 si es muy importante. *Recuerde que estos pesos se basan en el Sector de Educació*

2. Asigne una **CALIFICACIÓN** de 1 a 4 a cada uno de los factores críticos para el éxito, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4). *Recuerde que estas cali*

Matriz de Evaluación de Factores Internos

N°	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>DEBILIDADES</i>				
1	Muy poca o escasa dedicación a los planes de formación de los profesores, por parte de las Direcciones de Escuelas.	3	2	6
2	Escaso personal para la gestión administrativa.	3	2	6
3	Carencia de actividades que fomenten la labor de investigación entre el personal docente. Poco apoyo y estímulo a las actividades de investigación por parte de las Direcciones de Escuela.	3	2	6
4	Ausencia de liderazgo institucional que oriente las líneas de acción.	3	2	6
5	Miedo al cambio de sistemas clásicos; muy conservadores en cuanto a las líneas de acción, centrados en lo conocido y con temor al cambio.	2	2	4
6	Carencia de una estrategia más enfática para la recuperación del pago de las cuotas morosas.	3	2	6
7	Falta de comprensión, por parte del personal, sobre la importancia del control administrativo y financiero como apoyo indispensable a la gestión económica de la UCAB - Guayana.	3	3	9
8	Alta dependencia del pago de la matrícula.	3	2	6
9	Elevadas cuotas de pago para los estudiantes.	2	2	4
10	Falta de comunicación y coordinación entre las Direcciones de Escuelas y demás departamentos, por falta de claridad en funciones específicas.	3	3	9
11	Escasa visión de futuro, metas generalmente de corto plazo; muy operativos y pocos reflexivos.	3	2	6
12	División entre el personal académico y administrativo, debido a la falta de comprensión de algunas autoridades acerca del contexto académico y la importancia de perseguir un mismo fin como organización.	2	2	4
13	Marcado aislamiento en la gerencia de los directores de Escuelas y demás dependencias, ya que están muy centrados en sus propias actividades, lo cual impide una gestión de conjunto, un enfoque sistémico y por ende, un trabajo en equipo.	3	2	6
14	Procesos administrativos centralizados, "dependencia UCAB - Caracas".	2	2	4
15	Falta de un programa para la promoción y difusión de las carreras.	2	2	4
16	Cultura empresarial más no universitaria.	2	2	4
17	Pocos espacios físicos para la reflexión, discusión, esparcimiento y actividades diferentes a las estrictamente académicas.	2	2	4
18	Escasa dotación bibliográfica y inadecuada ubicación física de la biblioteca	3	2	6
19	No se ofrecen algunas carreras relacionadas con la realidad industrial y geográfica de la región, tales como: turismo y enfermería.	2	2	4
20	Alta deserción estudiantil por causas económicas y por bajo rendimiento académico.	2	2	4
21	Desconocimiento por parte del personal docente de la misión ucabista, su identidad ignaciana y pedagógica.	3	2	6
22	Poca disposición del personal académico y de la comunidad estudiantil para involucrarse en planes de trabajo con sectores populares y marginados.	2	2	4
TOTALES		100		257

ANEXO 15

OPORTUNIDADES

N° Grupos	Grupos	N° Sub- Grupos	Sub - Grupos
1	Personal Docente	1	Ciudad Guayana cuenta con profesionales de alto nivel, lo cual permite disponer de excelentes profesores.
2	Entorno Social	2	Reconocimiento, prestigio y confianza hacia la UCAB Guayana generada por el soporte, apoyo y experticia de la institución a nivel nacional y la excelencia de su personal académico.
		3	Ambiente social receptivo a las propuestas.
		4	La red AUSJAL como medio para el intercambio de experiencias en lo académico y lo humanístico
		5	Las obras de la compañía de Jesús como canal para un mayor contacto con redes sociales populares
		6	Incremento de la exigencia del medio
3	Ubicación geográfica	7	Ubicada en una región de altas potencialidades de desarrollo económico, lo cual aumenta la demanda de formación en carreras tales como: Ingeniería, RRII, Admón. y Contaduría.
4	Sector de Educación Superior	8	Superioridad frente a sus competidores en función de la calidad del servicio.
		9	Falta de prestigio y reconocimiento de otros centros de estudios universitarios de la región.
		10	Universidades públicas con serias dificultades por falta de presupuesto, lo cual apunta hacia la reducción de la oferta, así como el cierre temporal de algunas de ellas.
		11	Bajo sentimiento de pertenencia e identidad de otras universidades
		12	Escasa proyección a la comunidad por parte de otras universidades de la zona
		13	Las universidades de la región no ofrecen carreras de corte humanístico. Lo cual implica escasa o nula competencia para la UCAB Guayana en este aspecto.
		14	Fuerte demanda de carreras de corte humanístico

ANEXO 15

OPORTUNIDADES

N° Grupos	Grupos	N° Sub- Grupos	Sub - Grupos
		15	Crecimiento de la población estudiantil
		16	Vicerrector reconocido en la región
		17	Relativo bajo costo de operación, lo cual reduce los costos de derecho al estudio comparado con el mercado; representa una alternativa menos costosa que estudiar en otras ciudades.
		18	Posibilidad de ofertar otras carreras como: Ing. en Sistemas, Telecomunicaciones, Civil gracias a la demanda potencial del mercado.
		19	La población estudiantil percibe como atractivas las carreras que ofrece la UCAB Guayana
5	Apoyo Económico	20	Disposición de empresas y patrocinadores para otorgar becas a los estudiantes y financiar nuevos proyectos
6	Investigación	21	Escasa actividad científica en la zona, lo cual posibilita la generación de productos diferenciados, así como estudios de superación.

ANEXO 16

AMENAZAS

N° Grupos	Grupos	N° Sub- Grupos	Sub - Grupos
1	Entorno Social	1	Percepción como universidad elitista y de oposición al gobierno.
		2	Mito que permite creer que el prestigio organizacional le permitirá a la UCAB - Guayana sobrevivir en el tiempo, descuidando la actualización permanente.
2	Situación Política	3	Inestabilidad política y creciente intolerancia ante la diversidad ideológica y política. Ambiente político adverso a las posturas tomadas por personalidades y autoridades de la UCAB.
		4	Retraso en el pago del aporte del Ministerio de Educación Superior a la UCAB.
		5	La costituyente universitaria con miras a la intervención estatal de la UCAB
3	Situación económica	6	Recesión económica, la cual afecta la incorporación y permanencia de estudiantes en una institución privada, lo cual atenta contra el crecimiento de la matrícula de la UCAB - Guayana.
		7	La paralización del dinamismo de la ciudad, la cual frena opciones de investigación, programas y proyectos de la UCAB Guayana.
		8	Incumplimiento de contratos por obras o servicios por parte de proveedores en la región.
4	Sector de Educación Media	9	Bajo nivel de Educación Media Diversificada y Profesional. Deficiente preparación de los estudiantes que optan por ingresar a la universidad.
5	Transporte	10	Dificultad de acceso a la UCAB, debido a la insuficiencia del servicio de transporte público.
6	Actualización Tecnológica	11	La constante actualización tecnológica requiere de altas inversiones
7	Sector de Educación Superior	12	Presencia de universidades públicas, que ofertan carreras similares a bajo costo
		13	Presencia de universidades e institutos de educación superior de menor costo y exigencia
		14	Promoción de la investigación y del desarrollo sustentable por parte de otras universidades
		15	Oferta de carreras en horarios nocturnos por parte de otras universidades
8	Personal Docente	16	Emigración del personal docente a otras regiones del país.
		17	Dificultad para contratar profesores en áreas especializadas, p. ejemplo: áreas humanísticas y filosóficas.

PLANILLA RESUMEN - DIAGNÓSTICO EXTERNO - OPORTUNIDADES

N° Oportunidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	N° Respuestas																				
1	100	80	96	99	99	100	95	99	97	96	89	85	90	99	98	70	94	96	99	98	98
2	100	100	100	91			80	70	100	99			100		99		98	97		97	97
3	98	90					70		100	99			95								96
4	98	89					98		100	99			100								100
5		88					100														
6		87					97														
7		86					100														
8		84																			
9		83																			
10		82																			
11		99																			
12		100																			
13		98																			
14		99																			
15		100																			
16		100																			
17		100																			
18		100																			
19		100																			
20		80																			
21		100																			
22		99																			
Total	396	2.044	196	190	99	100	640	169	397	393	89	85	385	99	197	70	192	193	99	195	391
Selección	Si	X	X				X		X	X			X								X
	No			X	X	X	X	X			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Promedio:	315																				

ANEXO 17

PLANILLA RESUMEN - DIAGNÓSTICO EXTERNO - AMENAZAS

N° Amenaza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	N° Respuestas																
1	97	99	90	99	98	100	90	86	99	98	97	97	99	85	97	84	97
2	99		90	95	99	100	94		100	98	96	100		98	90		98
3	98		100	97	97	99	97		80	95							
4	100		100	100	98	98	99		95								
5	100		96	100	100	100	100		100								
6			90			89			100								
7			85			100											
8			96			99											
9			96			99											
10			100			99											
11			90			100											
12			95			100											
13			100			99											
14			98			100											
15			90			80											
16						75											
17						75											
18						100											
19						70											
20						100											
21						97											
22						100											
23						100											
24						100											
25						96											
26						99											
27						98											
Total	494	99	1.416	491	492	2.572	480	86	574	291	193	197	99	183	187	84	195
Selección	Si	X		X	X	X	X		X								
	No		X					X		X	X	X	X	X	X	X	X

Promedio: 478

ANEXO 19

Instrucciones:

1. Asigne un **PESO** relativo a cada factor con el siguiente criterio: cero (0) en caso de no tener ninguna importancia para alcanzar el éxito en el sector educativo, y 100 si es muy importante. *Recuerde que estos pesos se basan en el Sector de Educación Superior.*

2. Asigne una **CALIFICACIÓN** de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias actuales de la universidad responden con eficacia para el aprovechamiento de dicha oportunidad o a contrarrestar dicha amenaza; donde 4 indica una alta eficacia, 3: mediana eficacia, 2: baja eficacia y 1: carente de eficacia. *Recuerden que estas calificaciones se basan en la UCAB - Guayana.*

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Nº	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Ciudad Guayana cuenta con profesionales de alto nivel, lo cual permite disponer de excelentes profesores.	8	3	24
2	Reconocimiento, prestigio y confianza hacia la UCAB Guayana generada por el soporte, apoyo y experticia de la institución a nivel nacional y la excelencia de su personal académico.	9	4	36
3	Ubicada en una región de altas potencialidades de desarrollo económico, lo cual aumenta la demanda de formación en carreras tales como: Ingeniería, RRII, Admón. y Contaduría.	8	3	24
4	Falta de prestigio y reconocimiento de otros centros de estudios universitarios de la región.	5	3	15
5	Universidades públicas con serias dificultades por falta de presupuesto, lo cual apunta hacia la reducción de la oferta, así como el cierre temporal de algunas de ellas.	6	3	18
6	Pocas universidades de la región ofrecen carreras de corte humanístico. Lo cual implica escasa o nula competencia para la UCAB Guayana en este aspecto.	8	3	24
7	Escasa actividad científica en la zona, lo cual posibilita la generación de productos diferenciados, así como estudios de superación.	7	2	14
AMENAZAS				
1	Percepción como universidad elitista y de oposición al gobierno.	6	2	12
2	Inestabilidad política y creciente intolerancia ante la diversidad ideológica y política. Ambiente político adverso a las posturas tomadas por personalidades y autoridades de la UCAB.	8	3	24
3	Retraso en el pago del aporte del Ministerio de Educación Superior a la UCAB.	6	3	18
4	La constituyente universitaria con miras a la intervención estatal de la UCAB.	6	3	18
5	Recesión económica, la cual afecta la incorporación y permanencia de estudiantes en una institución privada, lo cual atenta contra el crecimiento de la matrícula de la UCAB - Guayana.	8	3	24
6	La paralización del dinamismo de la ciudad, lo cual frena opciones de investigación, programas y proyectos de la UCAB Guayana.	7	3	21
7	Bajo nivel de Educación Media Diversificada y Profesional. Deficiente preparación de los estudiantes que optan por ingresar a la universidad.	8	3	24
TOTALES		100		296

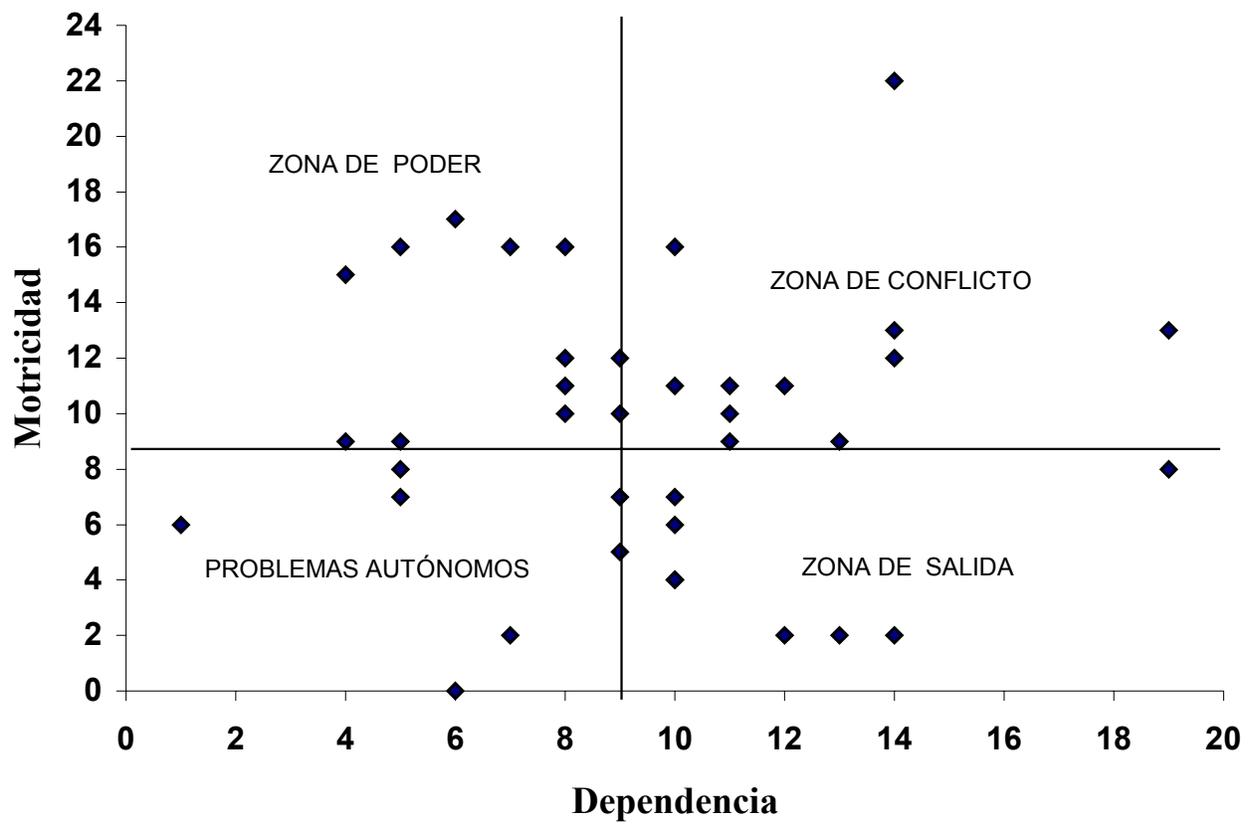
ANEXO 21

MOTRICIDAD DEPENDENCIA DE LAS FUERZAS GLOBALES Y SECTORIALES

Incertidumbre	N° FUERZA	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIA	MOTRICIDAD
X	1	Percepción de la UCAB como universidad elitista y de oposición al gobierno.	22	14
	2	Excesiva confianza, por parte de la UCAB - Guayana, debido a su prestigio organizacional	16	7
X	3	Inestabilidad política y creciente intolerancia.	8	19
X	4	Retraso del aporte a la UCAB, por parte del Ministerio de Educación Superior	2	14
X	5	La Constituyente Universitaria.	2	13
X	6	Recesión económica.	13	19
X	7	La paralización del dinamismo de la ciudad.	10	9
	8	Incumplimiento de contratos por obras y/o servicios de proveedores	0	6
	9	Bajo nivel de Educación Media.	2	12
	10	Insuficiencia del servicio de transporte público.	2	7
	11	La constante actualización tecnológica, la cual requiere de altas inversiones.	11	10
	12	Presencia de universidades públicas que ofertan carreras similares a bajo costo	15	4
X	13	Presencia de universidades con menor costo y exigencia en la región.	16	8
X	14	Promoción de la investigación por parte de otras universidades	9	5
	15	Oferta de carreras en horarios nocturnos en otras universidades	7	10
X	16	Emigración del personal docente a otras regiones.	5	9
X	17	Dificultad para contratar profesores en áreas especializadas.	12	9
X	18	Profesionales de alto nivel en Ciudad Guayana.	9	11
	19	Reconocimiento, prestigio y confianza hacia la UCAB Guayana.	16	10
	20	Ambiente social receptivo a las propuestas.	11	8
	21	Intercambio de experiencias a través de La red AUSJAL.	6	1
X	22	Las obras de la Compañía de Jesús como canal para un mayor contacto con redes sociales populares	9	4
X	23	Incremento de la exigencia de la comunidad.	16	5
X	24	Región de altas potencialidades de desarrollo económico.	7	9
	25	Percepción de la calidad del servicio de la UCAB - Guayana como superior.	13	14
	26	Falta de prestigio de algunas universidades de la región.	10	8
X	27	Universidades públicas con dificultades presupuestarias.	10	11
X	28	Bajo sentimiento de pertenencia de otras universidades.	7	5
X	29	Escasa proyección a la comunidad por parte de otras universidades de la zona	12	8
	30	Carencia de oferta de carreras de corte humanístico por parte de otras universidades	4	10
X	31	Fuerte demanda de carreras de corte humanístico en la región	4	10
X	32	Crecimiento de la población estudiantil.	17	6
	33	Vicerrector reconocido en la región.	6	10
X	34	Alto costo de estudios en otras ciudades.	8	5
	35	Demanda potencial del mercado hacia carreras como: Ing. en Sistemas, Telecomunicaciones, Civil.	9	13
X	36	Favorable percepción de la población estudiantil hacia las carreras que ofrece la UCAB Guayana.	11	12
X	37	Disposición de empresas y patrocinadores para otorgar becas a los estudiantes y financiar nuevos proyectos.	12	14
X	38	Escasa actividad científica en la zona.	11	11
TOTAL			360	360
PROMEDIO			9,47	9,47

ANEXO 22

Gráfico Motricidad - Dependencia de las Fuerzas Globales y Sectoriales



ANEXO 23

Instrucciones:

1. El **PESO** se refiere al grado de importancia del factor crítico en cuestión, en el logro del éxito en el Sector Educativo. Los pesos van de cero (0): sin importancia a 100: muy importante.

2. Las **CALIFICACIÓN** se refieren a cuán débil o fuerte es su universidad en dichos factores críticos. También puede interpretarse como cuán débil o fuerte es la universidad para el enfrentamiento o apovechamiento del mismo. El criterio es el siguiente: 4: Muy fuerte, 3: Fuerte, 2: Débil, 1: Muy débil.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Nº	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	UCAB - GUAYANA		SECTOR DE EDUCACIÓN SUPERIOR	
			CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO
				PONDERADO		PONDERADO
1	Nivel del personal docente	6	4	24	3	18
2	Reconocimiento y prestigio institucional	6	4	24	3	18
3	Presupuesto universitario	5	3	15	3	15
4	Labor de investigación	6	2	12	3	18
5	Calidad de la enseñanza	6	4	24	3	18
6	Contenido programático y diseño curricular	6	3	18	3	18
7	Identificación del personal con la misión y visión	5	3	15	3	15
8	Ambiente de trabajo e interrelaciones personales	5	3	15	3	15
9	Infraestructura tecnológica, dotación de equipos y planta física	5	3	15	2	10
10	Flexibilidad de comunicación entre autoridades, personal y estudiantes	5	4	20	3	15
11	Planes de formación de profesores y demás personal	6	2	12	3	18
12	Sintonía entre misión y visión organizacional	5	3	15	3	15
13	Trabajo en equipo	5	3	15	3	15
14	Promoción y difusión de las carreras	5	2	10	3	15
15	Espacios físicos para la reflexión, discusión, esparcimiento y demás actividades extracurriculares	5	2	10	2	10
16	Biblioteca y dotación bibliográfica	6	2	12	3	18
17	Nivel de Educación Media Diversificada y Profesional	5	1	5	2	10
18	Deserción estudiantil	3	2	6	2	6
19	Situación económica y política	5	4	20	2	10
TOTALES		100		287		277

ZONA DE PODER

INCERTIDUMBRE	Nº FUERZA	DESCRIPCION FUERZA	EVOLUCIONES
	9	Bajo nivel de Educación Media.	Situación estructural que continuará en el mediano plazo y muy probablemente en el largo plazo.
X	5	La Costituyente Universitaria.	a) Sin consecuencias. b) Intervención gubernamental.
X	4	Retraso en el pago del aporte del Ministerio de Educación Superior a la UCAB.	a) Que perdure. b) Reactivación del programa de ayuda gubernamental.
	30	Carencia de oferta de carreras de corte humanístico por parte de otras universidades de la región.	No se percibe que otras universidades de la región aborden esta área dado sus perfiles.
X	31	Fuerte demanda de carreras de corte humanístico en la región	a) Favorable. b) Disminución en el mediano plazo.
X	16	Emigración del personal docente a otras regiones.	a) Que no ocurra. b) Que suceda debido a la actuales expectativas.
	33	Vicerrector reconocido en la región.	Esta percepción positiva perdurará en el tiempo.
X	24	Región de altas potencialidades de desarrollo económico.	a) Expectativas positivas en la zona. b) Expectativas negativas.
	15	Oferta de carreras en horarios nocturnos en otras universidades	Esta tendencia se mantendrá por parte de la competencia.
X	3	Inestabilidad política y creciente intolerancia.	a) Se mantenga. b) Se agrave. c) Se solvente en parte por vía democrática.

ZONA DE CONFLICTO

Incertidumbre	Nº FUERZA	DESCRIPCION FUERZA	TENDENCIA
X	18	Profesionales de alto nivel en Ciudad Guayana.	a) Se mantenga b) Disminuya debido a la crisis.
	35	Demanda potencial del mercado hacia carreras como: Ing. en Sistemas, Telecomunicaciones, Civil.	Dada las características propias de la región se mantendrá la demanda potencial.
X	7	La paralización del dinamismo de la ciudad.	a) Se mantenga b) Se agrave debido a la crisis. c) Se reactive la economía en la región.
X	27	Universidades públicas con dificultades presupuestarias.	a) Se mantenga b) Se agrave debido a la crisis. c) Se solvente.
	11	La constante actualización tecnológica, la cual requiere de altas inversiones.	Dado el avance de la tecnología y los tiempos de globalización, se exige una constante actualización en el campo de la educación debido al cambio de paradigma.
X	38	Escasa actividad científica en la zona.	a) Se mantenga b) Aumente por parte de otras universidades e instituciones.
X	36	Favorable percepción de la población estudiantil hacia las carreras que ofrece la UCAB Guayana.	a) Favorable b) Desfavorable.
X	17	Dificultad para contratar profesores en áreas especializadas.	a) Que perdure. b) Que mejore esta situación en el mediano plazo.
X	37	Disposición de empresas y patrocinadores para otorgar becas a los estudiantes y financiar nuevos proyectos.	a) Favorable b) Desfavorable.
	25	Percepción de la calidad del servicio de la UCAB - Guayana como superior.	Alta valoración acerca de la excelencia académica y la calidad de la enseñanza en la UCAB.
X	6	Recesión económica.	a) Moderada. b) Alta.
	19	Reconocimiento, prestigio y confianza hacia la UCAB Guayana.	Todo hace pensar que el alto prestigio y reconocimiento hacia la UCAB se mantendrá por parte de la comunidad en general.
X	1	Percepción de la UCAB como universidad elitista y de oposición.	a) Que continúe. b) Que mejore C) Que se agrave.

POTENCIALES FUERZAS PARA LOS ESCENARIOS

Incertidumbre	Nº FUERZA	DESCRIPCIÓN FUERZA	TENDENCIA
X	5	La Costituyente Universitaria.	a) Sin consecuencias. b) Intervención gubernamental.
X	4	Retraso en el pago del aporte del Ministerio de Educación Superior a la UCAB.	a) Que perdure. b) Reactivación del programa de ayuda gubernamental.
X	31	Fuerte demanda de carreras de corte humanístico en la región	a) Favorable. b) Disminución en el mediano plazo.
X	16	Emigración del personal docente a otras regiones.	a) Que no ocurra. b) Que suceda debido a la actuales expectativas.
X	24	Región de altas potencialidades de desarrollo económico.	a) Expectativas positivas en la zona. b) Expectativas negativas.
X	3	Inestabilidad política y creciente intolerancia.	a) Se mantenga. b) Se agrave. c) Se solvente en parte por vía democrática.
X	18	Profesionales de alto nivel en Ciudad Guayana.	a) Se mantenga b) Disminuya debido a la crisis.
X	7	La paralización del dinamismo de la ciudad.	a) Se mantenga b) Se agrave debido a la crisis. c) Reactivación la economía en la región.
X	27	Universidades públicas con dificultades presupuestarias.	a) Se mantenga b) Se agrave debido a la crisis. c) Se solvente.
X	38	Escasa actividad científica en la zona.	a) Se mantenga b) Aumente por parte de otras universidades e instituciones.
X	36	Favorable percepción de la población estudiantil hacia las carreras que ofrece la UCAB Guayana.	a) Favorable b) Desfavorable.
X	17	Dificultad para contratar profesores en áreas especializadas.	a) Que perdure. b) Que mejore esta situación en el mediano plazo.
X	37	Disposición de empresas y patrocinadores para otorgar becas a los estudiantes y financiar nuevos proyectos.	a) Favorable b) Desfavorable.
X	6	Recesión económica.	a) Moderada. b) Alta.
X	1	Percepción de la UCAB como universidad elitista y de oposición al gobierno.	a) Que continúe. b) Que mejore C) Que se agrave.

ANEXO 27

ESCENARIO 1

Título: "La luz al Final del Túnel" (Entorno Optimista) Probabilidad: 43%

Descripción: Escenario caracterizado por un entorno optimista, con una situación política relativamente estable, con un marco legal favorable. Situación económica caracterizada por una moderada coyuntura económica, representada por un disminución del nivel de desempleo e inflación, recuperación económica, estabilidad del tipo de cambio, recuperación de las principales partidas del presupuesto nacional, entre otras las del Sector de Educación Superior. Concepción de un plan de la nación con orientación de mediano y largo plazo.

En el aspecto social, acercamiento de las instituciones del gobierno con la sociedad civil y demás sectores de la vida nacional. Favorable diálogo entre el gobierno, las empresas y los trabajadores, pero con resultados positivos para las partes involucradas, lo cual permite el dinamismo del país y la región. Favorable disposición de las empresas de la región para apoyar proyectos y programas de sector de educación superior como parte de una importante sinergia con visión de futuro.

Expectativas de aumento de inversión privada tanto nacional como extranjera, pero con importante apoyo por parte del gobierno, lo cual propicia el crecimiento económico de la zona. Reactivación de los procesos de privatización en la región, planes de concesiones, manteniéndose la apertura económica bajo el esquema de economía mixta.

Nº	Fuerzas	Evolución de las Fuerzas en cada año				
		2004	2005	2006	2007	2008
5	La Costituyente Universitaria.	Sin consec.	Sin consec.	Sin consec.	Sin consec.	Sin consec.
4	Retraso en el pago del aporte del Ministerio de Educación Superior a la UCAB.	Reactivación	Reactivación	Reactivación	Reactivación	Reactivación
31	Fuerte demanda de carreras de corte humanístico en la región	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
16	Emigración del personal docente a otras regiones.	Que no ocurra	Que no ocurra	Que no ocurra	Que no ocurra	Que no ocurra
24	Región de altas potencialidades de desarrollo económico.	Exp. Positivas	Exp. Positivas	Exp. Positivas	Exp. Positivas	Exp. Positivas
3	Inestabilidad política y creciente intolerancia.	Se solvente	Se solvente	Se solvente	Se solvente	Se solvente
18	Profesionales de alto nivel en Ciudad Guayana.	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga
7	La paralización del dinamismo de la ciudad.	Reactivación	Reactivación	Reactivación	Reactivación	Reactivación
27	Universidades públicas con dificultades presupuestarias.	Se solvente	Se solvente	Se solvente	Se solvente	Se solvente
38	Escasa actividad científica en la zona.	Aumente	Aumente	Aumente	Aumente	Aumente
36	Percepción de la población estudiantil hacia las carreras que ofrece la UCAB Guayana.	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
17	Dificultad para contratar profesores en áreas especializadas.	Que mejore	Que mejore	Que mejore	Que mejore	Que mejore
37	Disposición de empresas y patrocinadores para otorgar becas a los estudiantes y financiar nuevos proyectos.	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
6	Recesión económica.	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada
1	Percepción de la UCAB como universidad elitista y de oposición al gobierno.	Que mejore	Que mejore	Que mejore	Que mejore	Que mejore
Oportunidades		Recuperación del aporte del gobierno para los programas de ayudas socio-económicas a los estudiantes. Aumento de disposición de empresas para el financiamiento de programas y convenios con las universidades. Incremento de la demanda potencial del mercado en el sector de educación superior, debido a la recuperación económica. Mayor posibilidad de financiamiento, por parte del gobierno, de aportes o programas de investigación. Empresas de la región con necesidad de financiamiento y asesoría en materia de formulación y evaluación de proyectos. Mayor acercamiento del gobierno a la sociedad civil. Incremento de profesionales especializados en la región.				
Amenazas		Favorable condición de las universidades públicas de la región. Auge de investigación científica en la zona.				

ANEXO 28

ESCENARIO 2

Título: "De Vuelta al Pasado" Probabilidad: 13%

Descripción: Escenario caracterizado por un entorno similar a los gobiernos anteriores, con una situación política relativamente estable, con un marco legal favorable. Situación económica caracterizada por una alta coyuntura económica, representada por un alto nivel de desempleo e inflación, bajo o negativo crecimiento económico, déficit fiscal, depreciación del tipo de cambio, dificultades presupuestarias por parte del gobierno, afectando a los principales sectores de la vida nacional, entre otros el Sector de Educación Superior. Medidas económicas populistas, orientadas a paliar los problemas en el corto plazo, con carácter coyuntural (pañños calientes). Ausencia de un modelo económico orientado a resolver los problemas en el mediano y largo plazo. En el aspecto social, acercamiento de las instituciones del gobierno con la sociedad civil y demás sectores de la vida nacional. Disposición al diálogo entre el gobierno, las empresas y los trabajadores, pero con los mismos resultados negativos, lo cual conlleva a eventuales paralizaciones y huelgas. Favorable disposición de las empresas de la región para apoyar proyectos y programas de sector de educación superior como parte de una importante sinergia con visión de futuro. Expectativas de aumento de inversión privada tanto nacional como extranjera, pero con poco escaso apoyo por parte del gobierno, lo cual frena el crecimiento económico de la zona. Reactivación de los procesos de privatización en la región, planes de concesiones, manteniéndose la apertura económica bajo el esquema de economía neoliberal ante la escasez de recursos por parte del Estado.

Nº	Fuerzas	Evolución de las Fuerzas en cada año				
		2004	2005	2006	2007	2008
5	La Costituyente Universitaria.	Sin consec.	Sin consec.	Sin consec.	Sin consec.	Sin consec.
4	Retraso en el pago del aporte del Ministerio de Educación Superior a la UCAB.	Reactivación	Reactivación	Reactivación	Reactivación	Reactivación
31	Fuerte demanda de carreras de corte humanístico en la región	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
16	Emigración del personal docente a otras regiones.	Que no ocurra	Que no ocurra	Que no ocurra	Que no ocurra	Que no ocurra
24	Región de altas potencialidades de desarrollo económico.	Exp. Positivas	Exp. Positivas	Exp. Positivas	Exp. Positivas	Exp. Positivas
3	Inestabilidad política y creciente intolerancia.	Se solvente	Se solvente	Se solvente	Se solvente	Se solvente
18	Profesionales de alto nivel en Ciudad Guayana.	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga
7	La paralización del dinamismo de la ciudad.	Reactivación	Reactivación	Reactivación	Reactivación	Reactivación
27	Universidades públicas con dificultades presupuestarias.	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga
38	Escasa actividad científica en la zona.	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga
36	Percepción de la población estudiantil hacia las carreras que ofrece la UCAB Guayana.	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
17	Dificultad para contratar profesores en áreas especializadas.	Que perdure	Que perdure	Que perdure	Que perdure	Que perdure
37	Disposición de empresas y patrocinadores para otorgar becas a los estudiantes y financiar nuevos proyectos.	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
6	Recesión económica.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
1	Percepción de la UCAB como universidad elitista y de oposición al gobierno.	Que mejore	Que mejore	Que mejore	Que mejore	Que mejore
Oportunidades		Reactivación del aporte del gobierno para el programa de ayudas socio-económicas a los estudiantes, así como la probable recuperación de los aportes atrasados. Acercamiento del gobierno a la sociedad civil. Escasez de actividad científica en la zona. Retraso en los planes y proyectos de las universidades públicas.				
Amenazas		Alta recesión económica. Estancamiento y desempleo en la región.				

ANEXO 29

ESCENARIO 3

Título: "Más de Lo Mismo" Probabilidad: 23%

Descripción: Continuidad de las políticas del actual gobierno, con una situación política inestable, con constantes violaciones al marco legal. Situación económica caracterizada por una alta coyuntura económica, representada por un alto nivel de desempleo e inflación, déficit fiscal, decrecimiento y/o bajo crecimiento económico, control de cambio y depreciación, con la consecuente sobrevaluación de la moneda nacional, dificultades presupuestarias por parte del gobierno, afectando a los principales sectores de la vida nacional, entre otros el Sector de Educación Superior. Políticas de corte populista y aplicación de paños calientes de carácter temporal. Falta de plan de la nación con visión de mediano y largo plazo.

En el aspecto social, enfrentamiento entre el gobierno y la sociedad civil. Desacuerdos entre el gobierno, las empresas y los trabajadores, con marcados resultados negativos, lo cual conlleva a eventuales paralizaciones y huelgas. A pesar de la coyuntura, favorable disposición de las empresas de la región para apoyar proyectos y programas de sector de educación superior como parte de una importante sinergia con visión de futuro.

Expectativas de paralización de la inversión privada tanto nacional como extranjera, debido a la actual incertidumbre política. Planes de asociación estratégica, incentivo de inversión y de concesiones, con nulo o escaso éxito.

Nº	Fuerzas	Evolución de las Fuerzas en cada año				
		2004	2005	2006	2007	2008
5	La Costituyente Universitaria.	Sin consec.	Sin consec.	Sin consec.	Sin consec.	Sin consec.
4	Retraso en el pago del aporte del Ministerio de Educación Superior a la UCAB.	Que perdure.	Que perdure.	Que perdure.	Que perdure.	Que perdure.
31	Fuerte demanda de carreras de corte humanístico en la región	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
16	Emigración del personal docente a otras regiones.	Que no ocurra	Que no ocurra	Que no ocurra	Que no ocurra	Que no ocurra
24	Región de altas potencialidades de desarrollo económico.	Exp. Negativas	Exp. Negativas	Exp. Negativas	Exp. Negativas	Exp. Negativas
3	Inestabilidad política y creciente intolerancia.	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga
18	Profesionales de alto nivel en Ciudad Guayana.	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga
7	La paralización del dinamismo de la ciudad.	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga
27	Universidades públicas con dificultades presupuestarias.	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga
38	Escasa actividad científica en la zona.	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga
36	Percepción de la población estudiantil hacia las carreras que ofrece la UCAB Guayana.	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
17	Dificultad para contratar profesores en áreas especializadas.	Que perdure	Que perdure	Que perdure	Que perdure	Que perdure
37	Disposición de empresas y patrocinadores para otorgar becas a los estudiantes y financiar nuevos proyectos.	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
6	Recesión económica.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
1	Percepción de la UCAB como universidad elitista y de oposición al gobierno.	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga
Oportunidades		A pesar de la crisis, favorable disposición de empresas y patrocinadores para otorgar becas a los estudiantes y financiar nuevos proyectos. Escasez de actividad científica en la zona. Falta de presupuesto por parte de universidades públicas.				
Amenazas		Alta recesión económica. Estancamiento y desempleo en la región. Escasez de profesionales especializados en determinadas áreas. Escaso apoyo gubernamental.				

ANEXO 30

ESCENARIO 4

Título: " Sálvese Quien Pueda" (Entorno Pesimista) Probabilidad: 21%

Descripción: Entorno caracterizado por una situación política inestable, sin respeto al marco legal. Situación económica caracterizada por una alta coyuntura económica, representada por un alto nivel de desempleo e inflación, alto déficit fiscal, decrecimiento económico, depreciación del tipo de cambio, dificultades presupuestarias por parte del gobierno, afectando a los principales sectores de la vida nacional, entre otros el Sector de Educación Superior. Ausencia de un modelo económico estructural con visión de largo plazo.

En el aspecto social, enfrentamiento de los órganos del gobierno con la sociedad civil, así como intervención del gobierno en instituciones y demás sectores de la vida nacional. Completo divorcio entre el gobierno, las empresas y los trabajadores, con graves consecuencias negativas, lo cual conlleva a eventuales paralizaciones y huelgas. Cierre o emigración de empresas, tanto nacionales como extranjeras. Nula disposición, de las empresas sobrevivientes de la región, para apoyar proyectos y programas de sector de educación superior, esto último debido a las expectativas negativas.

Disminución de la inversión privada tanto nacional como extranjera, intervención de empresas por parte del gobierno. Eliminación de los procesos de privatización en la región y planes de concesiones. Estatización de la economía. Eliminación de la apertura comercial y aplicación de políticas proteccionistas.

Nº	Fuerzas	Evolución de las Fuerzas en cada año				
		2004	2005	2006	2007	2008
5	La Costituyente Universitaria.	Intervención Gubernamental	Intervención Gubernamental	Intervención Gubernamental	Intervención Gubernamental	Intervención Gubernamental
4	Retraso en el pago del aporte del Ministerio de Educación Superior a la UCAB.	Que perdure.	Que perdure.	Que perdure.	Que perdure.	Que perdure.
31	Fuerte demanda de carreras de corte humanístico en la región	Desfavorable	Desfavorable	Desfavorable	Desfavorable	Desfavorable
16	Emigración del personal docente a otras regiones.	Que suceda	Que suceda	Que suceda	Que suceda	Que suceda
24	Región de altas potencialidades de desarrollo económico.	Exp. Negativas	Exp. Negativas	Exp. Negativas	Exp. Negativas	Exp. Negativas
3	Inestabilidad política y creciente intolerancia.	Se agrave	Se agrave	Se agrave	Se agrave	Se agrave
18	Profesionales de alto nivel en Ciudad Guayana.	Disminuya	Disminuya	Disminuya	Disminuya	Disminuya
7	La paralización del dinamismo de la ciudad.	Se agrave	Se agrave	Se agrave	Se agrave	Se agrave
27	Universidades públicas con dificultades presupuestarias.	Se agrave	Se agrave	Se agrave	Se agrave	Se agrave
38	Escasa actividad científica en la zona.	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga	Se mantenga
36	Percepción de la población estudiantil hacia las carreras que ofrece la UCAB Guayana.	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
17	Dificultad para contratar profesores en áreas especializadas.	Que perdure	Que perdure	Que perdure	Que perdure	Que perdure
37	Disposición de empresas y patrocinadores para otorgar becas a los estudiantes y financiar nuevos proyectos.	Desfavorable	Desfavorable	Desfavorable	Desfavorable	Desfavorable
6	Recesión económica.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
1	Percepción de la UCAB como universidad elitista y de oposición al gobierno.	Se agrave	Se agrave	Se agrave	Se agrave	Se agrave
Oportunidades		Escasez de actividad científica en la zona. Falta de presupuesto por parte de universidades públicas.				
Amenazas		Intervención gubernamental en el sector de Educación Superior, a través de la Constituyente Universitaria. Alta recesión económica. Estancamiento y desempleo en la región. Escasez o carencia de profesionales especializados en determinadas áreas. Disminución de demanda de carreras de corte humanístico en la región. Cierre de empresas en la región. Eliminación de actuales convenios con empresas. Escasa o nula disposición de las empresas a acordar nuevos convenios con el sector de Educación Superior. Escaso apoyo gubernamental.				

ANEXO 31

ESQUEMA SECTORIAL DE PORTER UCAB - GUAYANA

1. Entrada potencial de nuevos competidores	Nivel de la barrera		
	Alto	Medio	Bajo
<i>Barreras de Ingreso:</i>			
Infraestructura tecnológica, dotación de equipos y planta física.		X	
Reconocimiento y prestigio institucional de algunas universidades ya existentes.	X		
Nivel de exigencia de los potenciales clientes.		X	
Calidad de la enseñanza de algunas universidades.	X		
Alta dependencia del pago de la matrícula.		X	
Dificultad de disponibilidad de personal docente en determinadas en áreas.		X	
Presencia de universidades públicas que ofertan carreras similares a bajo costo.	X		

2. Competencia actual y nivel de rivalidad	Nivel de rivalidad entre las universidades		
	Alto	Medio	Bajo
<i>Nivel de competencia de las universidades de la región:</i>			
Oferta de carreras en horario nocturno.	X		
Labor de investigación.		X	
Presupuesto de universidades públicas.			X
Producto diferenciado: Calidad de la enseñanza.		X	
Valor agregado: Calidad de los egresados.	X		
Oferta de carreras en sintonía con la región.	X		
Nivel del personal docente.	X		
Planes de formación del personal.		X	
Realización de cursos y eventos.		X	
Actualización tecnológica.		X	
Dotación de biblioteca.		X	

3. Amenaza de servicios educativos sustitutos	Nivel de la Amenaza para las universidades		
	Alto	Medio	Bajo
<i>Carreras cortas:</i>			
Nº de Institutos Universitarios que ofertan carreras cortas.	X		
Bajo precio relativo.	X		
Alta recesión económica. Pérdida del poder adquisitivo de las familias.	X		
* Alta participación en el mercado.	X		
Calidad relativa de la enseñanza.			X
Disposición del consumidor a cambiarse a una carrera corta.		X	

ANEXO 31

ESQUEMA SECTORIAL DE PORTER UCAB - GUAYANA

4. Poder de negociación de los proveedores.	Nivel del Poder de negociación del personal docente y de investigación frente al sector.		
	Alto	Medio	Bajo
<i>Personal docente y de investigación:</i>			
Escasez de personal académico en áreas especializadas.	X		
Falta de disponibilidad de tiempo, por razones docentes o laborales.	X		
Emigración del personal docente a otras regiones.		X	
Alto nivel de preparación del personal docente.		X	
Alta dificultad para contratar profesores fuera de la zona.	X		
Posibilidad de sustitución de personal docente.			X

5. Poder de negociación de los consumidores.	Nivel del Poder de negociación de los estudiantes y de las empresas frente al sector de Educación Superior.		
	Alto	Medio	Bajo
<i>Estudiantes - Empresas de la región:</i>			
Disposición del consumidor a cambiarse a otra universidad.		X	
Incremento de la exigencia de calidad del servicio por parte de la sociedad.		X	
Alto costo de estudios en otras ciudades.			X
Alto nivel de impacto en la competitividad de las empresas de la región, a través de la oferta del recurso humano.	X		
Servicios de educación diferenciados a través del valor agregado.			X
* Demanda potencial del mercado hacia carreras como Ing. en Sistemas, Civil, Telecomunicaciones.			X
Fuerte demanda de carreras de corte humanístico.			X
Región de altas potencialidades de desarrollo económico.			X

* Estudio de Factibilidad de las Carreras de Ing. Civil e Informática, relizado por la Dirección de Escuela de Ing. Industrial UCAB - Guayana.

(2002)

CADENA DE VALOR UCAB - GUAYANA

ÁREA DE PREGRADO

ACTIVIDADES DE APOYO	VICERRECTORADO	SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS, DOCENTES, DE INVESTIGACIÓN, DE EXTENSIÓN Y LA CORRESPONDIENTE TOMA DE DECISIONES. ORIENTAR A LA ORGANIZACIÓN PARA LA CONSECUCCIÓN DE SU MISIÓN Y VISIÓN.			
	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMÓN. Y FINANZAS. COORDINACIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.	CONTROLAR Y ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS PARA LA OPERATIVIDAD DE LA UNIVERSIDAD Y LOS PROYECTOS EN MARCHA.			
	SERVICIOS GENERALES	ACTIVIDADES DE COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS, MANTENIMIENTO DE PLANTA FÍSICA Y EQUIPOS, CENTRO DE REPRODUCCIÓN.			
	PERSONAL	CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN. ATENCIÓN DE LOS BENEFICIOS LEGALES Y CONTRACTUALES DEL PERSONAL.			
	CADH	ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE APOYO AL ESTUDIANTE, CURSOS, TALLERES DE METODOLOGÍA Y ORIENTACIÓN PSICOLÓGICA.			
	CULTURA	FOMENTAR, APOYAR Y DIFUNDIR LAS ACTIVIDADES CULTURALES Y ARTÍSTICAS EN EL PERSONAL Y ESTUDIANTES, DE ESTA MANERA CONTRIBUIR A LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LA COMUNIDAD UCABISTA.			
	DEPORTES	COORDINAR E INCENTIVAR LA PARTICIPACIÓN DE ESTUDIANTES Y PERSONAL EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS. PROPICIAR LA PARTICIPACIÓN DE LA UCAB - GUAYANA EN EVENTOS DEPORTIVOS INTER - UNIVERSITARIOS.			
	FORMACIÓN CONTÍNUA	PRESTAR SOPORTE, ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN A ESTUDIANTES, PROFESORES, EMPRESAS Y COLECTIVIDAD EN GENERAL, COMO PARTE DE LA ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL PERMANENTE.			
	POSTGRADO	ADMINISTRAR Y COORDINAR EL FUNCIONAMIENTO DE CURSOS Y ACTIVIDADES DE POSTGRADO QUE SE DICTAN EN LA SEDE DE GUAYANA.			
	BIBLIOTECA	PRESTAR APOYO PARA LA CONSULTA DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO A ESTUDIANTES Y PERSONAL, ASÍ COMO LA COMUNIDAD EN GENERAL.			
	COOPERACIÓN ECONÓMICA AL ESTUDIANTE	IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE APOYO SOCIO - ECONÓMICO AL ESTUDIANTE: PENSIÓN PROPORCIONAL, BECA - TRABAJO, CRÉDITOS EDUCATIVOS.			
	CAI	PRESTAR SOPORTE TÉCNICO Y LOGÍSTICO A LAS ACTIVIDADES DOCENTES Y ADMINISTRATIVAS. PRESTAR APOYO A LOS ESTUDIANTES A TRAVÉS DE LOS LABORAT			
	PROMOVER LA CONCIENCIACIÓN POR EL ENTORNO, A TRAVÉS DE PROGRAMAS SOCIALES DE APOYO A LAS COMUNIDADES MÁS NECESITADAS.	REALIZAR LABORES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ESTUDIOS TALES COMO: PROCESO DE INSCRIPCIÓN, TRASLADOS, SOLICITUDES DE CAMBIOS DE CARRERAS, RETIROS, MOROSIDAD, ETC.	FOMENTAR EL SABER EN LA INSTITUCIÓN A TRAVÉS DE LA PROMOCIÓN Y GENERACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN. SERVIR DE PUENTE PERMANENTE ENTRE LA UCAB - GUAYANA Y SU ENTORNO.	ORIENTAR LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS FUTUROS PROFESIONALES, CON ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA ACADÉMICA, A TRAVÉS DE UN ADECUADO CONTENIDO PROGRAMÁTICO Y DISEÑO CURRICULAR.	TOMAR DECISIONES TENDENTES A MANTENER LA ARMONÍA UNIVERSITARIA, LA DISCIPLINA Y LA NORMATIVA INTERNA. TOMAR DECISIONES RELACIONADAS CON EL MEJORAMIENTO DE EL DESMPENO ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO Y ACADÉMICO.
	PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD Y PASTORAL	OCACE	CENTRO DE INVESTIGACIÓN (CIEPV)	DIRECCIONES DE ESCUELA	CONSEJOS DE EXTENSIÓN Y DEMÁS ÓRGANOS DE CO - GOBIERNO
ACTIVIDADES PRIMARIAS					

VALOR AGREGADO PARA LOS CLIENTES (ESTUDIANTES, EMPRESAS Y SOCIEDAD EN GENERAL)

ANEXO 32

ANEXO 33



Universidad Católica Andrés Bello
Administ. y Contad. - Guay. PR

20/02/2004

Page 1 de 1

INFORME RELATIVO A LA ASISTENCIA DE PROFESORES Período Académico 2002-2003

1) Datos relativos a la inasistencia de profesores en la escuela en los períodos académicos

		Período Académico 2002-2003		
		Horas	%	
Horas de Clase Programadas		2321,00	100,00	
Horas de Clase Dictadas		2264,00	97,54	
Inasistencias		57,00	2,46	Inasistencias: Injustificadas
		0,00	0,00	Justificadas
		27,00	1,16	Recuperadas

2) Datos relativos a los profesores:

a) Porcentaje de profesores con menos del 10% de inasistencia:

Hrs.Prog.	Hrs.Dict.	Inasistencias	% Inasistencias
2257,00	2208,00	49,00	2,17

b) Profesores con 10% o más de inasistencias



Resumen General de Evaluación de Profesores

TERM: 200310 Total Enc/Insc: 403/320

Evaluación Global: 4,565

Total Asig. Procesadas: 21

Prom.
Ponderado

1 ¿Tiene claridad en sus Exposiciones?

	(1) Menos	(2) --	(3) --	(4) --	(5) --	(6) Más	(SR) Sin respuesta / No aplica							
10	2,48%	15	3,72%	42	10,42%	88	21,84%	167	41,44%	73	18,11%	8	1,99%	4,444

2 ¿Los exámenes evalúan adecuadamente la materia?

	(1) Menos	(2) --	(3) --	(4) --	(5) --	(6) Más	(SR) Sin respuesta / No aplica							
9	2,23%	14	3,47%	25	6,20%	81	20,10%	154	38,21%	94	23,33%	26	6,45%	4,392

3 ¿Es organizado al dar las clases?

	(1) Menos	(2) --	(3) --	(4) --	(5) --	(6) Más	(SR) Sin respuesta / No aplica							
4	0,99%	19	4,71%	42	10,42%	84	20,84%	142	35,24%	104	25,81%	8	1,99%	4,561

4 Utiliza la bibliografía recomendada y exige que la utilicen?

	(1) Menos	(2) --	(3) --	(4) --	(5) --	(6) Más	(SR) Sin respuesta / No aplica							
10	2,48%	9	2,23%	41	10,17%	108	26,80%	144	35,73%	80	19,85%	11	2,73%	4,424

5 ¿Demuestra dominio del contenido?

	(1) Menos	(2) --	(3) --	(4) --	(5) --	(6) Más	(SR) Sin respuesta / No aplica							
4	0,99%	13	3,23%	22	5,46%	58	14,39%	131	32,51%	167	41,44%	8	1,99%	4,926

6 En general el desempeño docente de este profesor es:

	(1) Inadecuado	(2) Deficiente	(3) Regular	(4) Bueno	(5) Superior	(6) Excelente	(SR) Sin respuesta / No aplica							
4	0,99%	17	4,22%	35	8,68%	95	23,57%	169	41,94%	69	17,12%	14	3,47%	4,422

Estimado Profesor: Coloque una X en cada uno de los campos solicitados, esto con el objeto de un estudio que el Prof. Marco Tulio Méndez está llevando a cabo para su Trabajo de Investigación.

Apellido, Nombre	Clasificación					Estudios				Libros o Publicaciones		Investigador		Cursos Educativos	
	Instructor	Asistente	Agregado	Asociado	Titular	Licenciatura (*)	Especialidad	Maestría	Doctorado	Si	No	Si	No	Si	No
Astudillo Sagredo, Pamela Alejandra															
Berti Uncein, Olimpia Josefina															
Buchholz O'Brien, Janet Ann															
Calzadilla Tessari, Alfredo Andrés															
Carreño Serrano, Carlos Alberto															
Castro Villegas, Mario Alberto															
Cladera Naranjo, Brigida															
Corredor Cáceres, Sandra Milena															
Demestre Rodríguez, Luis Enrique															
Dominguez Guevara, Carlos Antonio															
Escolar Abejon, Roberto															
Estrada Rodríguez, Rafael Guillermo															
Estraño Gutiérrez, Luis Antonio															
Galvis Rodríguez, Nelson Antonio															
Galíndez, Ernesto															
Hennig Fresa, Oscariny Nazareth del C.															
Hernández Pimentel, Jhayr Eduardo															
Hernández Valenzuela, Fernando Miguel															
Lizano Briceño, Robinson Daniel															
Montes Navas, Antonio															
Morales de Carrera, Paulina de los Angeles															
Márquez Castro, Diego Ramón															
Ortiz Campillo, María Andrea															
Pazos, Mary Martha															
Perales López, Dizzi Gilberto															
Perez Márquez, Yirili Coromoto															
Perroni G., Yuraima Milagro															
Quintero de Arteaga, Ana María															
Rangel Pérez, Rafael Ernesto															
Rodríguez Moreno, Richard Ramón															
Rondón Rivas, Rafael Rinaldo															
Trujillo Romero, Manuel															
Viatour Splendor, Christian J															
Vilain Lanz, Róger															

(*) Licenciatura o su equivalente.

ANEXO 36

FORMA DE CÁLCULO DE LOS INDICADORES

1. Índice Relativo al Personal.

1.1. Índice de Rotación (%) = $(N^{\circ} \text{ Egresos} / (N^{\circ} \text{ Nómina Inicial} + N^{\circ} \text{ Ingresos})) * 100$

2. Indicadores Financieros.

2.1. Indicadores Relativos a la Liquidez.

2.1.1. Solvencia = $\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$

2.1.2. Liquidez = $\text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$

2.2. Indicador Relativo al Apalancamiento.

2.2.1. $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$

2.3. Indicadores de Actividad.

2.3.1. Período promedio de Cobranza (N° de días) = $(\text{Ctas. por Cobrar} / \text{Total Ingresos Operativos}) * 360$

2.3.2. % de Morosidad = $(\text{Monto Vencido} / \text{Ctas. por Cobrar}) * 100$

3. Índices Educativos.

3.1. Índices Relativos a la Docencia Universitaria.

3.1.1. Asistencia de profesores: $(\text{Horas de Clase Dictadas} / \text{Horas de Clase Programadas}) * 100$

3.2. Indicadores Referidos a la Demanda de los Estudiantes.

3.2.1. Tasa de Pre - Inscripción = $(\text{Total Pre - Inscritos} / \text{Matrícula}) * 100\%$

3.2.2. Tasa de Admisión = $(\text{Total N}^{\circ} \text{ Admitidos} / \text{Total Preinscritos}) * 100\%$

3.2.3. Tasa de Inscripción = $\text{Total Admitidos Inscritos} / \text{Total Admitidos}) * 100\%$

ANEXO 36

3.2.4. Tasa de Incorporación Estudiantil = $(\text{Nuevos Inscritos} / \text{Matrícula}) * 100\%$

3.2.5. Tasa de Demanda Estudiantil = $(\text{Nuevos Inscritos} / \text{N}^\circ \text{ de Pre - Inscripciones}) * 100$

3.2.6. Tasa de Retiro Estudiantil = $(\text{N}^\circ \text{ Retiros} / \text{Matrícula}) * 100\%$

3.3. Índices Relativos a los Beneficios Económicos de los Estudiantes.

3.3.1. Tasa Específica de Protección = $(\text{N}^\circ \text{ Solicitudes con pensión proporcional aprobada y beneficiada} / \text{N}^\circ \text{ Solicitudes}) * 100\%$

3.3.2. Tasa General de Protección = $(\text{Total estudiantes con pensión proporcional aprobada y beneficiada} / \text{Matrícula}) * 100$

3.3.3. % Aprobado y Beneficiado con Créditos Educativos = $(\text{Total estudiantes con Créditos Educativos} / \text{N}^\circ \text{ Solicitantes}) * 100\%$

3.3.4. Tasa de Protección Crédito Educativo (%) = $(\text{Total estudiantes con Créditos Educativos aprobado y beneficiado} / \text{Matrícula}) * 100$

3.4. Índices Relativos a la Dotación y Equipamiento.

3.4.1. Material bibliográfico por estudiante = $\text{N}^\circ \text{ libros} / \text{Matrícula}$

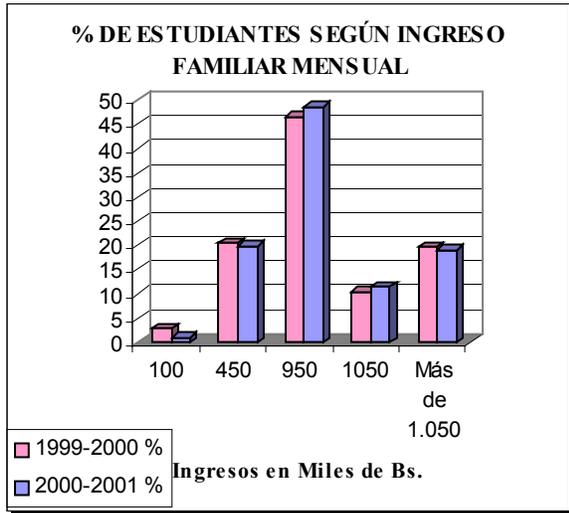
3.4.2. Alumnos por Computador = $\text{Matrícula} / \text{N}^\circ \text{ computadoras disponibles para los estudiantes.}$

3.5. Índices Referidos a las Características del Alumnado.

3.5.1. Tasa Laboral = $(\text{N}^\circ \text{ Estudiantes que tienen algún trabajo remunerado} / \text{Matrícula}) * 100$

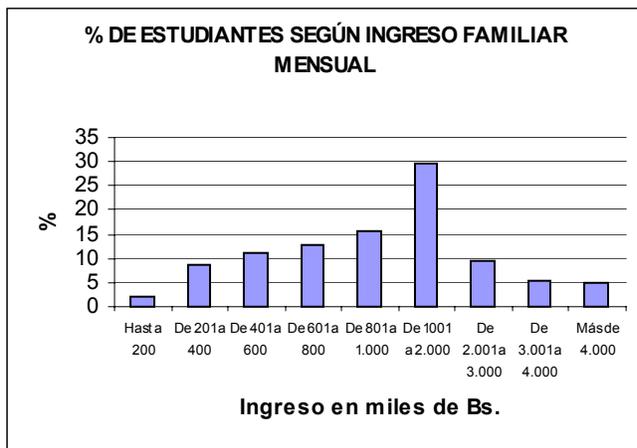
ANEXO 37

Distribución Porcentual de Estudiantes según Nivel de Ingreso Familiar.



% de Estudiantes según Ingreso Familiar		
Ingreso en Miles de Bs.	1999-2000	2000-2001
	%	%
Hasta 100	2,82	1,06
De 101 hasta 450	20,38	19,95
De 451 hasta 950	46,55	48,59
De 951 hasta 1.050	10,50	11,38
Más de 1.050	19,75	19,02

Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001- 2002)



2001-2002	
Ingreso en Miles de Bs.	%
Hasta 200	2,07
De 201 a 400	8,69
De 401 a 600	11,30
De 601 a 800	12,83
De 801 a 1.000	15,74
De 1001 a 2.000	29,78
De 2.001 a 3.000	9,49
De 3.001 a 4.000	5,22
Más de 4.000	4,88

Fuente: UCAB en Cifras. (1999 - 2000 a 2001- 2002)